نموذج ترخيص

انا الطالب : زينه أسعد راتب ابو طراب أمنح الجامعة الأردنية و/أو من تفوضه ترخيصاً غير حصري دون مقابل بنشر و /أو استعمال و /أو استغلال و/ أو ترجمة و/ أو تصوير و/ أو إعادة إنتاج بأي طريقة كانت سواء ورقية و / أو إلكترونية أو غير ذلك رسالة الماجستير / الدكتوراه المقدمة من قبلي وعنوانها.

"تأثير سلوك القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات"

وذلك لغايات البحث العلمي و / أو التبادل مع المؤسسات التعليمية والجامعات و / أو لأي غاية أخرى تراها الجامعة الأردنية مناسبة، وأمنح الجامعة الحق بالترخيص للغير بجميع أو بعض ما رخصته لها.

اسم الطالب: زينه اسعد راتب ابو طراب

التوقيع:

التاريخ: ١١ / ١٢ / ٢٠١٧.

"تأثير سلوك القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات"

إعداد

زينة أسعد أبوالراغب

المشرف

الدكتور عادل الشمايلة

قُدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في

الإدارة العامة

كلية الدراسات العليا

الجامعة الأردنية

كانون أول، 2017

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة بعنوان: " تأثير سلوك القادة على اداء الموظفين في مراكز الوزارات" وأجيزت بتاريخ 2017/12/6.

أعضاء لجنة المناقشة		التوقيع
الدكتور عادل يعقوب الشمايلة أستاذ مشارك – الادارة العامة	– رئيسا	....
الاستاذ الدكتور سلطان نايف ابو تايه أستاذ – الادارة العامة	– عضوا	....
الدكتور عبد الحكيم عقلة اخوارشيدة أستاذ مساعد – الادارة العامة	– عضوا	....
الاستاذ الدكتور سليمان احمد اللوزي أستاذ– ادارة الاعمال جامعة عمان الاهلية	– عضوا	....

الإهداء (Dedication)

الى منساندني في مواجهة كل عقبة من عقبات الحياة

إلى مصدر دعمي و إصراري على النجاح

أمي، أبي

الشكر (Acknowledgment)

الحمد لله الذي بفضله تتم الصالحات،،،

وفي ختام رحلتي في الدراسة البحثية، أبقى عاجزة عن تقديم شكري واعتزازي وتقديري الى مقام الى من قد تشرفت به معلماً وموجهاً ومنارةً علمية أضاءت دربي، **الى أستاذي الفاضل الدكتور عادل الشمايلة**، صاحب الخلق الرفيع والامانه العلمية، الذي لم يوفر جهداً في انجاز هذا العمل، فجزاه الله تعالى خير جزاء على جهده المبذول.

وأقدم الشكر، جزيلَه وأحسنَه، الى من غمروني بفضلهم، وسعة صدرهم، وجميل صبرهم الى الاساتذة المناقشين:

الدكتور / عبد الحكيم أخوارشيدة

الأستاذ الدكتور / سلطان أبو تايه

الأستاذ الدكتور / سليمان أحمد اللوزي

على تكرمهم بالموافقة، على مناقشة رسالتي، وتصويبها بملحوظاتهم القيمة، والتي سيكون لعا عظيم الأثر في تقويم الرسالة والنهوض بها، فبارك الله تعالى فيهن، وأحسن جزاءهم.

والى جامعتي العريقة، والى كليتي العزيزة، والى كل من ساهم وساعد وأسند في اتمام هذه الدراسة، أقدّم وافر الشكر، وصادق الدعاء.

والحمد لله تعالى على فضائل نعمه

فهرس المحتويات

الموضوع **رقم الصفحة**

الفصل الثالث
الطريقة والإجراءات

الفصل الرابع
اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

الفصل الخامس
مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات والاستنتاجات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

"تأثير سلوك القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات"

اعداد

زينة أبوالراغب

المشرف

الدكتور عادل الشمايلة

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر سلوك القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية مدار البحث، كما تهدف الى التعرف على سلوكات القادة الأكثرشيوعاً في مراكز الوزارات ومعرفة سلوكات القادة الأقوى تأثيراً .

وقد حددت هذه الدراسة خمسة سلوكات للقادة لبحث مدى تأثيرها على أداء الموظفين وهي (سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة، سلوك الالتزام القانوني، السلوك الأخلاقي، سلوك الولاء السياسي، سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل)، وتُقسم الدراسة الأداء الوظيفي الى قسمين (أداء سياقي وأداء مهامي).

ترتكز الدراسة على فرضيتين أساسيتين مفادهما (توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠٥.) بين أداء الموظفين المهامي في مراكز الوزارات الأردنية وسلوكات القادة في هذه الوزارات، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α = ٠٥.) بين أداء الموظفين السياقي في مراكز الوزارات الأردنية وسلوكات القادة في هذه الوزارات)

وبغية قبول أو رفض الفرضية والإجابة على أسئلة الدراسة، اتبعت هذه الدراسة المنهج الكمي الوصفي التحليلي، للوقوف على العلاقة بين متغيرات الدراسة ودرجة تلك العلاقة، ولقياس ذلك تم توزيع (٢٥٠) استبياناً على موظفي مراكز الوزارات الخاضعة لهذه الدراسة (دون مستوى الوزير والأمين العام) وقد كان عدد الاستبيانات المجاب عليها والصالح للتحليل (١٨٩) استبان.

أثبتت الدراسة بأن كل سلوك من السلوكات الخمسة للقادة يؤثر منفرداً في أداء الموظفين الكلي تأثيراً ايجابياً ذات دلالة إحصائية، وان السلوكات الخمسة للقادة مجتمعة تؤثر في أداء الموظفين الكلي تأثيراً ايجابياً ذات دلالة إحصائية.

وأظهرت الدراسة بأنه ورغم التقارب بين السلوكات الخمسة للقادة قي قوة تأثيرها في أداء الموظفين الكلي، إلا أن سلوك المسؤولية تجاه المساءلة، وسلوك الالتزام القانوني، والسلوك الأخلاقي هي سلوكات القادة الأقوى تأثيراً في أداء الموظفين الحكوميين في مراكز الوزارات التي تم دراستها.

أوصت الدراسة باهتمام القادة بمرؤوسيهم بتعزيز سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل بواسطة تشجيع المرؤوسين على المحافظة على اتصالات مكثفة مع المؤسسات والمنظمات الأخرى وبين القادة ومرؤوسيهم.

وتوصي أيضا بإجراء دراسة مشابهة في مؤسسات حكومية أخرى مثل (المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، ديوان الخدمة المدنية، دائرة الأحوال المدنية) وأضافت الدراسة بضرورة العمل على تعيير منهج جمع المعلومات لضمان مستوى أعلى من المصداقية .

الكلمات المفتاحية: سلوك القادة، أداء الموظفين، الأداء السياقي، الأداء المهامي

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

١.١. مقدمة

يُشكّل أداء الموظفين في مجموعه أداءَ المؤسسة. أوالأداءُ الجمعيّ، أو أداءُ المجموعة، هو محصلةُ الأداء الفردي للموظفين من مختلف المستويات الوظيفية في المؤسسة. ويتأثر أداء الموظف بعدد كبير من العوامل الشخصية والعوامل المؤسسية الداخلية والخارجية. وفيما يتعلق بأداء المؤسسة فإن الأداء الجمعي هو المقياس الفَصْل، وبذلك تَضْمُر العواملُ الفردية المؤثرة في الأداء ليعلُوَ صوت العوامل المشتركة بين الموظفين، أي العوامل المؤسسية الداخلية والخارجية. ومن بين العوامل المشتركة يطغى أثر العوامل الداخلية على العوامل الخارجية في قيادة المؤسسة وتوجيهها لتُحسن التعامل مع المتغيرات الخارجية لكي تبقى وتواصل أداءها بشكل متّزن. ويُعد سلوك القادة من أهم العوامل الداخلية التي تؤثر في أداء الموظفين والذي يؤثر بالنهاية على مستوى الأداء المؤسسي وبالتالي على نجاح المؤسسة.

يُدرسُ أثرُ القادة في الأداء الوظيفي للأفراد من جوانب عديدة، تشمل نمطَ القيادة (Leadership Pattern) وأسلوبَ القيادة (Leadership Style)، وسماتِ القيادة (Leadership Traits)، وممارساتِ القادة (Leadership Practices)، وسلوكاتِ القادة (Leadership Behaviors).

تلعب سلوكات القادة دورا بالغ الأهمية في تحسين مستويات الرضا الوظيفي، والالتزام الوظيفي، والحافز للعمل عند الموظفين، وتحسين صحتهم النفسية في بيئة وسياق العمل، وبالتالي في أدائهم الوظيفي.وسلوكات القادة الحسنة تُسرّعُ نمو المؤسسات وتضمن استمرار تطورها. ويُثارُ في هذا السياق التساؤل:كيف يمكن أن تدفعَ سلوكاتُ القادة في مؤسسات القطاع العام الموظفين للعمل بفعالية وفاعلية وكفاءة لزيادة فعالية هذه المؤسسات؟ وهو تساؤلٌ يتمحور حول طبيعة العلاقة بين أداء الموظف وسلوك القائد. ضمن هذا السياق هنالك العديد من الدراسات السابقة لدراسة العلاقة فيما بين سلوكات القادة وأداء الموظف ولكن دراسة هذه العلاقة في مراكز الوزارات الاردنية كانت قليلة،ما يُؤشرُ إلى الحاجة إلى دراسة عميقة لهذه العلاقات. وبناء على ذلك تبحث الدراسة الحالية في تأثير سلوكات القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.

تكشف هذه الدراسة عن سلوكات القادة الأكثرَ شيوعا في مراكز الوزارات الأردنية وعن تأثيراتها على سلوكات الموظفين، وتساهم في التبصير بسبل رفع مستويات أداء الموظفين في

مراكز الوزارات من خلال سلوكات القادة؛ فتحسين الأداء الوظيفي الفردي للموظفن مطلبٌ أساسي لتحسين الكفاءة الجوهرية للمؤسسة. ويمكن لأي مؤسسة حكومية أو خاصة تطمح إلى تحسين أدائها أن تجد في نتائج هذه الدراسة والمناقشات المعروضة في الرسالة مفاتيح لذلك.

٢.١. مشكلة الدراسة

هنالك العديد من الدراسات العلمية والأبحاث حول تأثير سلوكات القادة في أداء الموظفين في المؤسسات عموماً لكن هنالك قلة من الأبحاث من خُصص لدراسة هذه العلاقة في مراكز الوزارات الاردنية، في أدبيات الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسلوك التنظيمي من الظواهر الملحوظة والداعية للقلق، وهي ظاهرة لمسها وأثارها Jing and Avery (٢٠٠٨)، حيث أوضحا أنه رغم العلاقة المُفترضة بين القائد وأداء الموظف والمقترحة من قبل بعض الباحثين فإن النتائج الحالية للأبحاث ذات العلاقة ما زالت غير حاسمة أو قطعية، بل وصعبة التفسير، ما يجعل عقد مقارنات مباشرة بين الدراسات من هذا النوع أمرا صعبا للغاية، وكشف هذان الباحثان بذلك عن الحاجة إلى المزيد من الدراسات في هذا المجال كأولوية بحثية وبعد سنتين من ذلك دَعَمَ Hansen and Villadsen (٢٠١٠) هذه الملاحظة، وأشارا إلى أنه بالمقارنة مع الجوانب المعرفية الأخرى تَلَقّتْ نظرية القيادة اهتماما قليلا في أبحاث الإدارة العامة. وقد اتفق معهم Hassan and Hatmak (٢٠١٤) اللذان أوضحا أن القليل جدا من الدراسات في الإدارة العامة بحثت فيما إذا كانت القيادة الإدارية لها أي تأثير في الأداء الوظيفي للموظفين العموميين. بل وحتى بعد مضي أكثر من ثماني سنوات على دراستهم السابقة (Jing and Avery (٢٠٠٨)) عاد Jing and Avery (٢٠١٦) وأثارا نفس القضية التي تعرّضا إليها سنة (٢٠٠٨) مجدّدا، وبيّنا أنه رغم تزايد البحث العلمي في العلاقات بين القيادة والأداء ما زالت صورة هذه العلاقات غير واضحة، وما زالت هناك مشاكل وثغرات في الدراسات الموجودة.

وبعد أن صاغت هذه الدراسة الفكرة البحثية تم اجراء مراجعة أدبية مكثفة للدراسات المنشورة في هذا المجال المعرفي، ووجدت من خلال البحث والاستعراض المرجعي لأدبيات علم الإدارة العامة وعلم القيادة أنه حتى بعد مضي نحو تسع سنوات على دراسة Jing and Avery (٢٠٠٨)، وسبع سنوات على دراسة Hansen and Villadsen (٢٠١٠) وحوالي سنة على دراسة Jing and Avery (٢٠١٦) فإن البحث العلمي في أثر سلوكات القادة في أداء الموظفين ما زال محدودا جدا على مستوى الأردن والمنطقة والعالم. ووجدت الدراسة كذلك أن أكثر الدراسات ذات العلاقة ركّزت بقدر أكبر على أنماط وأساليب وسمات القيادة، وليس على سلوكات القادة، وعلى الأداء

المؤسسي لا على الأداء الفردي، مع اهتمام بمؤسسات القطاع الخاص أكبر من الاهتمام بمؤسسات القطاع العام.كذلك الخلطُ الواضح في عدد غير قليل من الأبحاث والدراسات المنشورة بين عدد من المصطلحات العلمية المرتبطة بالقادة والقيادة،بدءاً ب (قائد/قادة) و (قيادة) وليس انتهاءً بالخلط الكبير بين أنماط وأساليب وسمات وممارسات وسلوكات القادة؛ فقد كان أمرا لافتا للنظر محدوديةُ الفرز الواضح لسلوكات القادة عن أنماط وأساليب وسمات وممارسات القادة في عدد كبير من الدراسات ذات العلاقة.وفيما يتعلق بأداء الموظفين ركّزت الكثير من الدراسات على سلوك الولاء التنظيمي أو المؤسّسي مفصولا عن سياقه الحقيقي، وهو الأداء السّياقيّ، ولوحظ أيضا اهتمام الباحثين بالأداء المهامّيّ أكثر من الأداء السّياقيّ، وندرة الدراسات التي تدرس بُعْدي أداء الموظفين هذيْن في نفس الوقت. وفي حالة الدراسات التي درست تأثير بعض من سلوكات القادة في مؤسسات حكومية أو بالتخصيص في مراكز الوزارات في أداء الموظفين جاءت نتائج هذه الدراسات متعارضة ومتناقضة. في ظل هذه المعطياتتلخّص هذه الدراسة مشكلة الدراسة الحالية بسؤالين، هما: كيف تؤثر السلوكات التي يمارسها القادة في القطاع العام على أداء الموظفين في هذا القطاع؟ وما هي السلوكات التي يجب أن يتّخذها القادة في القطاع العام ليُرشدوا ويُوجّهوا بفعالية أداء الموظفين ويحسّنوه؟

١.٣. أسئلة الدراسة

بناء على مشكلة الدراسة كما وردت في الباب السابق فإن سؤال الدراسة الرئيس هو:

ما أثر سلوك القادة في مراكز الوزارات الأردنية على أداء الموظفين في هذه الوزارات؟

ويمكن تقسيم هذا السؤال الرئيس إلى ثلاثة أسئلة فرعية كما يلي:

١- ما هي سلوكات القادة الأكثر شيوعا بين القياديين في مراكز الوزارات الأردنية؟
٢- كيف يتأثر أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية بسلوكات القادة في هذه الوزارات؟
٣- ما هي سلوكات القادة في مراكز الوزارات الأردنية الأقوى تأثيرا في أداء الموظفين في هذه الوزارات؟

١.٤. أهداف الدراسة

في ضوء أسئلة الدراسة المتقدّمة أصبح الهدف الرئيس الذي سعت الدراسة الحالية إلى تحقيقه هو تحديد أثر سلوك القادة في مراكز الوزارات الأردنية في أداء الموظفين في هذه الوزارات. وترتبط بهذا الهدف الرئيس عدة أهداف فرعية، هي:

١- الكشف عن سلوكات القادة الأكثر شيوعا بين القياديين في مراكز الوزارات الأردنية.
٢- التعرف إلى أثر سلوكات القادة في مراكز الوزارات الأردنية في أداء الموظفين في هذه الوزارات.
٣- تحديد سلوكات القادة الأقوى تأثيرا في أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.

١.٥. نموذج الدراسة

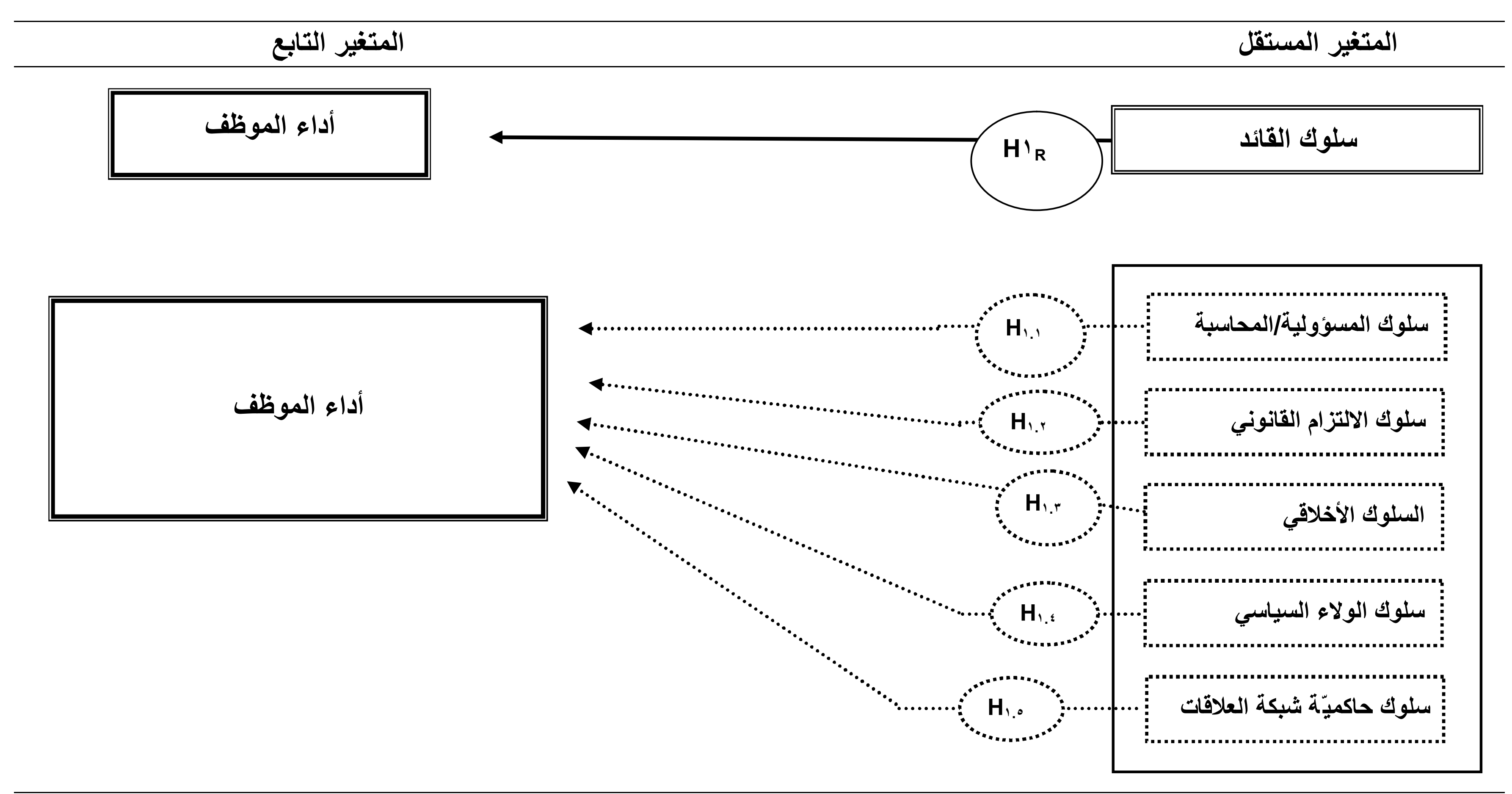
تبحث الدراسة الحالية في أثر سلوك القادة في أداء الموظفين في عدد من مراكز الوزارات الأردنية، وبناء على ذلك فإن المتغير المستقل هو سلوكات القادة في مراكز الوزارات الأردنية، والمتغير التابع هو أداء الموظفين في هذه الوزارات. وقد قام نموذج الدراسة هذا على ما توصلت إليه الدراسات السابقة التي بحثت في العلاقة بين أداء الموظفين وسلوكات القادة.

يَظهرُ المتغيرُ المستقل في الجانبين الأيمن والأيسر من نموذج الدراسة (الشكل (١.١)) بينما يَظهرُ المتغير التابع في وسط النموذج. وتبنّى الدراسة الحالية تصنيف Tummers and Knies (٢٠١٤) لسلوكات القادة في مراكز الوزارات ، والذي يعرّف هذا السلوك بدلالة خمسة جوانب سلوكية، هي:

١) سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة (Accountability Behavior)
٢) سلوك الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior)
٣) السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)
٤) سلوك الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior)
٥) سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior).

أما فيما يتعلق بأداء الموظف فإن الدراسة الحالية تنظر Borm and Motowidlo (١٩٩٣) لأداء الموظف إلى نوعين: (أ) أداء المهام (أو الأداء المهامّيّ (Task Performance))، ويتعلق بمهام العمل المحددة في الوصف الوظيفي، و (ب) الأداء السياقي (Contextual Performance)، ويشير إلى السلوكات التي لا تساهم بطريقة مباشرة في أداء المؤسسة ولكنها تدعم البيئة المؤسسية والاجتماعية والنفسية. وقد تبنّى تصنيف أداء الموظفين هذا عدد كبير من الباحثين، ومنهم Van Scotter and Motowidlo (١٩٩٦) و Van Scotter, et al. (٢٠٠٠) و Hetzler (٢٠٠٧) و Johari (٢٠١٢) و Guo, et al. (٢٠١٦) و Worku (٢٠١٦). وتتبنى الدراسة الحالية هذا التقسيم لأداء الموظفين لسببين؛ فهو من ناحية يميز بين أداء الموظفين الأساسي المتمثل بمهام العمل المحددة في الوصف الوظيفي وأدائهم التكميلي المرتبط بالسلوكات التي تدعم البيئة الاجتماعية والنفسية للمؤسسة. ومن ناحية أخرى فإن هذا التقسيم – كما أوضح Van Scotter, et al. (٢٠٠٠) – تقسيم يُميّز بين السلوكات على أساس خصائصها، أي خصائص السلوكات بحدّ ذاتها. وتُبين هذه الدراسةأن الأداء السّياقيّ مطابق لسلوكات المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship Behaviors)، وهو الرأي الذي يذهب إليه عدد من الباحثين مثل Cichy, et al. (٢٠٠٩).

والأسهم في نموذج الدراسة الحالية (الشكل (١)) تشير إلى علاقات الأثر والتأثير المختلفة المحتملة بين هذه المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، والتي تعتزم الدراسة الحالية اختبارها، واتجاه هذه العلاقات. ويشير السهم المتصل في نموذج الدراسة (الشكل (١)) إلى الفرضية الرئيسة في الدراسة الحالية، حيث سيتم فحص تأثير السلوك الكلي للقائد (مجموع السلوكات الفرعية الخمسة) في أداء الموظفينالكلّيّ. وحيث أن الدراسة الحالية تبحث ايضا أداء الموظف من جانبي الأداء المهامّيّ والأداء السّياقي، فإن فرضية الدراسة الرئيسية، تنقسم إلى خمس فرضيات فرعية كما سيتم تفصيله في الباب التالي. وتشير الأسهم المنقطة في نموذج الدراسة (الشكل (١)) إلى الفرضيات الفرعية الخمسة، والتي تختبر كل واحدة منها أثر سلوك قيادي محدَّد بشكل منفصل على الأداء الوظيفي قيد الدراسة، ما سيساعد على تشخيص السلوك القيادي الأكثر تأثيرا على أداء الموظفين والسلوك القيادي الأقل تأثيرا. ويعرضُ البابُ التالي هذه الفرضيات.



الشكل (١.١): نموذج الدراسة.

مصدر النموذج: عدد من الدراسات السابقة أهمها دراسات Anyim, et al. (٢٠١٢) و Kaiman (٢٠١٣) و Tummers and Knies (٢٠١٤) و Guo, et al. (٢٠١٦) و Worku (٢٠١٦).

اختيارُ متغير سلوكات القادة كمتغير مستقل في نموذج الدراسة تَدعمُه ما توصلت إليه الدراسات السابقة؛ فقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات ذات العلاقة أن سلوكات القادة في مؤسسات القطاع العام لها تأثير دال إحصائيا في عدد كبير من المتغيرات التنظيمية، ومنها أداء الموظفين، ومن أمثلة هذه الدراسات دراسة كل من Piccolo, et al. (٢٠١٠) و Pradeep and Prabhu (٢٠١١) وBello (٢٠١٢) و Kaiman (٢٠١٣) و Mehrabi, et al. (٢٠١٣) و Guo, et al. (٢٠١٦).

واختيار سلوكات القادة الخمسة التي حددّها Tummers and Knies (٢٠١٤) تبرِّرُهُ حقيقة أن هذه السلوكات الخمسة توصّل إليها هذان الباحثان استنادا إلى نظريات الإدارة العامة والتحاليل التجريبية، وقد بيّنت نتائج تطبيق هذه الاستبانة – التي أثبتت صحتها ومصداقيتها - أن هذه السلوكات الخمسة ارتبطت بالنمط القيادي التحويلي وبكفاءة القيادة، وأنها ارتبطت كذلك ارتباطا دالا إحصائيا بمخرجات ونواتج القيادة كالالتزام المؤسسي، والانخراط في العمل، والرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل عند الموظفين، وسلوك الولاء التنظيمي. وترى هذه الدراسة كذلك أن هذه السلوكات الخمسة تغطّي سلوكات القادة المرتبطة بالمهام (Task-Oriented Leadership Behaviors) وتلك المرتبطة بالعلاقات (People-Oriented (Relational) Leadership Behaviors)، الأمر الذي يعني أن هذه السلوكات الخمسة – وهي خاصة بالقادة في القطاع العام – تتسم بالشمول ويمكن تناولها من عدة جوانب. وهذا الاختيار للمتغير المستقل ولأوجهه الخمسة مما يضفي على هذه الدراسة أصالة وتفرّدا، كما تقدم عرضه في باب مشكلة الدراسة وكما سيتم التطرق إليه وإثباته في باب الدراسات السابقة في الفصل الثاني من هذه الرسالة فإنه لم يتم البحث من قَبْلُ في الدور الذي تؤديه سلوكات القادة في مؤسسات القطاع العام الأردني كعامل مؤثر على أداء الموظفين في مؤسسات هذا القطاع.

أما اختيار متغير أداء الموظف كمتغير تابع فقد دعمته الدراسات السابقة، ومنها دراسات كل من Tsui, et al. (١٩٩٧) و Tummers and Knies (٢٠١٤) و Guo, et al. (٢٠١٦) و Worku (٢٠١٦)، التي أثبتت نتائجها أن أداء الموظف في القطاع العام يتأثر بعدد غير قليل من العوامل، ومنها سلوكات القادة في هذا القطاع. وبالإضافة إلى ذلك أكّدت نتائج دراسة Anyim, et al. (٢٠١٢) أن أداء العمل في القطاعين العام والخاص يرتبط بعلاقة إيجابية مع كفاءة القيادة.

وإضافة إلى أن الدراسة الحالية تتناول بالبحث متغير أداء الموظف كوحدة واحدة، فإنها أخذت بعين الاعتبار كذلك دراستَه من بُعدي (Dimensions) - أو جانبي -الأداء المهامّيّ (Task

Performance) والأداء السياقي (Contextual Performance)، بحيث تحتوي أداة الدراسة ضمن محور أداء الموظف على محور فرعي خاص بالأداء المهامّي وآخر خاص بالأداء السياقي تصفُ جملُهما مجتمعةً أداء الموظف الكلّي.وتقسيم أداء الموظف إلى أداء مهامّي وأداء سياقيّ وهو تقسيم يدعمه عدد من الباحثين، منهم Motowidlo and Van Scotter (١٩٩٤) و Van Scotter and Motowidlo (١٩٩٦) و Tsui, et al. (١٩٩٧) و Van Scotter, et al. (٢٠٠٠) و Guo, et al. (٢٠١٦) و Worku (٢٠١٦).

١.٦. فرضيات الدراسة

من خلال استعراض الأدب المنشور المتعلق بموضوع أثر سلوكات القادة في أداء الموظفين، وفي ضوء أسئلة وأهداف الدراسة الحالية، قامت هذه الدراسة على فرضية بحثية (H_R) واحدة، هي:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α = .٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوكات القادة في هذه الوزارات.

وحيث أن نموذج الدراسة الحالية (الشكل (١)) يعرّف سلوك القائد (السلوك القيادي) بخمسة جوانب سلوكية (سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة، وسلوك الالتزام القانوني، والسلوك الأخلاقي، وسلوك الولاء السياسي، وسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل)، فإن هذه الفرضية البحثية الرئيسية تنقسم إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

<u>الفرضية الرئيسة (H_1):</u> لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α = .٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوكات القادة في هذه الوزارات.

تنقسم هذه الفرضية الرئيسة إلى خمس فرضيات فرعية كما يلي:

الفرضية الفرعية الأولى ($H_{1.1}$): لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α = .٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك المسؤولية للقادة في هذه الوزارات.

الفرضية الفرعية الثانية ($H_{1.2}$): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α = ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك الالتزام القانوني للقادة في هذه الوزارات.

الفرضية الفرعية الثالثة ($H_{1.3}$): لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α = ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك القادة الأخلاقي في هذه الوزارات.

الفرضية الفرعية الرابعة ($H_{1.4}$): **لا** توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α = ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك الولاء السياسي للقادة في هذه الوزارات.

الفرضية الفرعية الخامسة ($H_{1.5}$): **لا**توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة (α = ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل للقادة في هذه المؤسسات.

١.٧ مصطلحات الدراسة

يعْرضُ هذا الباب تعريفات مصطلحات الدراسة، مع إيلاء عناية خاصة بمتغيرات الدراسة الرئيسة كما وردت في نموذج الدراسة (الشكل (١)).

١.٧.١. القائد (Leader):

عرّف Crevani, et al. (٢٠١٠) القائد بأنه عضو في مجموعة عنده احتمال وإمكانية التأثير في تلك المجموعة. أما Dhillon (٢٠١٤)فقد عرّف القائد بأنه شخص يضع اتجاها لجهد مشترك، ويؤثّر في الآخرين ليتبعوا ذلك الاتجاه.

١.٧.٢. القيادة (Leadership):

وصف Porter-O'Grady (٢٠٠٣) القيادة بأنها عملية متعددة الأوجه، وعرّفها بأنها عملية تحديد هدف وتحفيز الآخرين للتصرف والعمل وتقديم الدعم لتحقيق أهداف تم التفاوض عليها بشكل تبادلي. أما Devarapalli and Hinkes (٢٠١٦) فقد عرف القيادة بأنها طريقة تأثير في الناس والموظفين لمساعدة كل فرد في فريق العمل لكسب المعرفة وتحقيق التطور الشخصي والمهني.

١.٧.٣. سلوك القائد (السلوك القيادي) (Leadership Behavior):

عرّف Wilson (٢٠٠٤) سلوكات القائد بأنها الفعاليات التي ينخرط فيها القائد، شاملةً منهجه المُميِّز، والتي ترتبط بفاعليته وتأثيره. أما Tummers and Knies (٢٠١٤) فقد عرّفا سلوك القيادي بدلالة خمسة جوانب سلوكية هي سلوك المسؤولية تجاه المساءلة، وسلوك الالتزام القانوني، والسلوك الأخلاقي، وسلوك الولاء السياسي، وسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل، وهو التعريف الذي تتبناه هذه الدراسة، وبناء على ذلك فإنها تتبنّى تعريفاتهما لهذه السلوكات الخمسة كما يرد في الفقرات التالية. وتعرف الدراسة الحالية سلوك القائد إجرائيا بأنه مجموع تحصيل المستجيب على جميع جمل سلوكات القائد الخمسة المبحوثة الواردة في الاستبانة، وعددها (٣٠) جملة.

١.٧.٤. سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة للقادة (Accountability Behavior):

عرّف Tummers and Knies (٢٠١٤) سلوك المسؤولية للقادة بأنه تحفيز الموظفين، أي المرؤوسين، لأن يبرروا ويشرحوا أفعالهم وأفعال المؤسسة لذوي العلاقة والمصالح (Stakeholders). وتعرف الدراسة سلوك المسؤولية إجرائيا بأنه مجموع تحصيل المستجيب على جمل سلوك المسؤولية الستة الواردة في الاستبانة.

١.٧.٥. سلوك الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior):

عرّف Tummers and Knies (٢٠١٤) سلوك الالتزام القانوني للقائد بأنه مساعدة القائد لموظفيه على أن يتصرفوا وفق قوانين وأنظمة وتعليمات الحكومة، وأكّدا على أن واحدة من المهام المهمة للقائد أن يمنع، أو يقلل إلى الحد الأدنى الممكن، انتهاك القانون. وإجرائيا تعرف الدراسة الحالية سلوك الالتزام القانوني بأنه مجموع تحصيل المستجيب على جمل سلوك الالتزام القانوني الستة كما ترد في الاستبانة.

١.٧.٦. السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior):

عرّف Tummers and Knies (٢٠١٤) السلوك الأخلاقي للقائد بأنه إبلاغ القيادي للموظفين بالأخلاق وشرح القواعد الأخلاقية وتعزيز السلوك الأخلاقي. إجرائيا فإن هذه الدراسة تعرف السلوك الأخلاقي للقائد بأنه مجموع تحصيل المستجيب على جمل السلوك الأخلاقي الستة التي تشملها الاستبانة.

١.٧.٧. سلوك الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior):

قدّم Tummers and Knies (٢٠١٤) تعريفا لسلوك الولاء السياسيللقائد ينصُّ على أن هذا السلوك هو تحفيز المدراء (القادة الإداريين) موظفيهم لأن يُناغموا أفعالهم وتصرفاتهم مع مصالح واهتمامات السياسيين، ولو كان ذلك مُكْلِفا لهم، أي للموظفين. وتعرف الدراسة الحالية سلوك الولاء السياسي للقائد إجرائيا بأنه مجموع تحصيل المستجيب على جمل سلوك الولاء السياسي الستة التي تشملها الاستبانة.

١.٧.٨. سلوك حاكميّة أو حُكْم الشبكات (أي شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior)):

عرّف Tummers and Knies (٢٠١٤) سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل بأنها تشجيع القائد لموظفيه على الاتصال والتواصل الفعّال مع أصحاب العلاقة والمصالح (Stakeholders) من خارج نطاق أقسام عمل الموظفين. هذا وتعرف هذه الدراسة سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل إجرائيا بأنه مجموع تحصيل المستجيب على جمل سلوك حاكميّة الشبكات الستة التي ترد في الاستبانة.

١.٧.٩. أداء الموظف (Employee Performance):

تعدّدت وتنوّعت تعريفات أداء الموظف كثيرا، ومن هذه التعريفات تعريفُ Karunathilake (٢٠١٦) لأداء الموظف بأنه سِجِلُّ النواتج المتعلقة بوظائف أو أنشطة عمل محدّدة خلال فترة زمنية محدّدة، وبالتالي يكون الأداء في العمل ككل مساويا لمجموع أو متوسط أداء وظائف وفعاليات العمل الكبرى. أما Worku (٢٠١٦) فقد قدّم تعريفا عامّا جدا للأداء ينص على أنه درجة تحقيق الموظف لمتطلبات العمل. ورغم تعريفه هذا الذي يركز على المهام فقد

قدّم Worku (٢٠١٦) – ومن قبْله Borm and Motowidlo (١٩٩٣) و Van Scotter and Motowidlo (١٩٩٦) و Van Scotter, et al. (٢٠٠٠) و Hetzler (٢٠٠٧) – أداء الموظف إلى نوعين: (أ) أداء المهام (أو الأداء المهامّي (Task Performance))، ويتعلق بمهام العمل المحددة في الوصف الوظيفي، و (ب) الأداء السّياقيّ (Contextual Performance)، ويشير إلى السلوكات التي لا تساهم بطريقة مباشرة في أداء المؤسسة ولكنها تدعم البيئة المؤسسية والاجتماعية والنفسية، وتعزز كفاءة المؤسسة.

١.٨. حدود الدراسة

تتمثّل حدودُ الدراسة الحالية بما يلي:

(١) الحدود الموضوعية:

تَتَحَدَّد الدراسةُ الحالية موضوعيا بما يلي:

١.١- سلوكات القادة في مراكز الوزارات الأردنية.

تركّز هذه الدراسة على سلوكات القادة في مراكز الوزارات الأردنية، وتتناول بالبحث خمسة سلوكات قادة عموميين، هي سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة (Accountability Behavior)، وسلوك الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior)، والسلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)، وسلوك الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior)، وسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior).

١.٢- أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.

تولي هذه الدراسة اهتماما خاصا بأداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية

١.٣- العلاقة بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوكات القادة في هذه الوزارات.

(٢) الحدود البشريّة.

يقتصر مجتمع الدراسة بشريا على موظفي الوزارات الأردنية من المستويات الوظيفية دون المستوى الأعلى (الوزير والأمين العام) ويشملُ ذلك الرتبَ الوظيفية موظفا، ورئيس قسم، ومدير دائرة.

(٣) الحدود المؤسسية.

يقتصر مجتمع الدراسة مؤسسيا على ست مؤسسات حكومية أردنية، هي رئاسة الوزراء، ووزارة العمل، ووزارة المالية، ووزارة الصناعة والتجارة والتموين، ووزارة الزراعة، ووزارة تطوير القطاع العام.

(٤) الحدود الزمنية.

تحدّدت الدراسة الحالية زمنيّا بشهري تموز وآب من سنة (٢٠١٧)، وهي الفترة التي تم فيها جمع بيانات الدراسة.

(٤) الحدود المكانية.

تحدّدت هذه الدراسة مكانيا بمواقع مراكز الوزارات الأردنية قيد الدراسة في عمّان- الأردن.

١.٩. أهمية الدراسة

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من عدد من الجوانب، أهمّها:

١) بيان أثر سلوك القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات المُحددة في الدراسة.
٢) الكشف عن سلوكات القادة الأقوى تأثيرا في أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية.
٣) تعتبر هذه الدراسة من أوائل الدراسات – حسب علم الباحثة - التي تركز على أثر سلوكات القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات في الأردن، فتكتسب هذه الدراسة بذلك أهمية خاصة من أصالتها، وعليه ستضيف هذه الدراسة معرفة نوعية للباحثين في الإدارة العامة والسلوك التنظيمي والقيادة تتعلق بكيفية وجوانب تأثر أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام بسلوكات القادة في هذه المؤسسات.
٤) إن تركيز البحث الحالي على سلوكات القادة يعطي هذه الدراسة قيمة مضافة عالية نظرا إلى أنها بتركيزها على السلوك لا تَحْصُرُ هذا الاستقصاءَ العلمي بأنماط أو أساليب أو سمات قيادية بعينها وفي نفس الوقت تشملها.

٥) معرفة محدّدات أداء الموظفين في الوزارات الأردنية. تمثل هذه المعرفة حجر الأساس في الجهود الوطنية المخلصة الهادفة إلى الارتقاء بالمؤسسات الوطنية ورفع مستوى وكفاءة أداء موظفيها.

٦) يتوقع أن تساهم نتائج هذه الدراسة في لفت أنظار القادة في مؤسسات القطاع العام الأردني إلى السلوكات القيادية الأمثل التي تضْمنُ تحقيق أداء وظيفيّ أفضل؛ فهذه الدراسة تلفت انتباه هؤلاء القادة إلى سلوكاتهم القيادية التي ربّما تستدعي إعادة نظر وتغيير بما يضمن تحقيق الموظفين أداءً وظيفيا أفضل.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

٢.١. الإطار النظري

٢.١.١. القيادة (Leadership)

يغطّي هذا الباب القيادة، ويقدّم للموضوع بتعريف القيادة، ثم يعرض أهداف القيادة وعناصرها وأهميتها، وتختم هذه الدراسة هذا الباب بمناقشة العوامل المؤثرة في القيادة.

٢.١.١.١. مفهوم القيادة

وصف Porter-O'Grady (٢٠٠٣) و Giltinane (٢٠١٣) القيادة بأنها عملية متعددة الأوجه، وعرّفاها كلاهما بأنها عملية تحديد هدف، وتحفيز الآخرين للتصرف والعمل، وتقديم الدعم لتحقيق أهداف تم التفاوض عليها بشكل تبادلي. وعرّفت كشاش وقلبي (٢٠١٢/٢٠١٣) القيادة بالعملية التي بواسطتها تتم إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. أما Karamat (٢٠١٣) فقد عرّف القيادة بأنها عملية ينغمس من خلالها القائد في العديد من الفعاليات لتحقيق أي هدف، وعرّفها كذلك بأنها موقف وسلوك القائد الساعية لجمع الأفراد وتوجيههم نحو هدف معين. وعرّف Malik (٢٠١٣) القيادة بأنها عملية التأثير في أنشطة وفعاليات الأفراد أو الجماعات المُنظّمة باتجاه تحقيق أهداف وغايات محدّدة. وقد صاغ Yukl (٢٠١٣) تعريفه للقيادة، والذي ينص على أنها عملية التأثير في الآخرين ليتفهموا ويوافقوا على ما يجب عمله وكيفية عمله، وعرّفها كذلك بأنها عملية تهيئة وتيسير الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف مشتركة. وأورد Al Kindy, et al. (٢٠١٦) عدة تعريفات للقيادة أهمّها أنها فن تحريك الآخرين، أي المرؤوسين، ليُريدوا، أي ليُنمّوا في أنفسهم الإرادة، ويرغبوا في أن يكافحوا من أجل طموحات مشتركة.

أما هذه الدراسة فترى أن القيادة كترجمة للمصطلح (Leadership) تحتمل معنيين: (أ) مؤسسة القيادة (أو مجموعة القيادة أو مجموعة القادة أو هيئة القادة)، و (ب) عملية القيادة. ونظرا إلى الفرق في الدلالة بين هذين المعنيين وتجنبا للالتباس فإن هذه الدراسة تعتمد في هذه الرسالة ترجمة (Leadership) إلى القيادة كعملية، وتُعرّفُها بأنها عملية تبادلية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه يقوم من خلالها القائد بحكم ومقتضى موقعه في المجموعة بوضع أهداف مشتركة

للمجموعة والمؤسسة وتهيئة وتنسيق ومتابعة الجهود الفردية والجماعية وتحفيز الأفراد للعمل على تحقيق هذه الأهداف. القيادة إذا هي عملية التأثير في المروؤسين بما يجعلهم يُسهمون طوعا واختيارا في تنمية مؤسساتهم وتحقيق أهدافها. وبتعريفها هذا للقيادة تؤكد هذه الدراسة على أن القيادة أنشطة وفعاليات تفاعلية ثنائية الاتجاه بين القائد ومرؤوسيه.

الحديث عن القيادة يستوجب تعريف مصطلح ذي علاقة وثيقة بها، ألا وهو مصطلح القيادة الإدارية. عرّف ناصر (٢٠١٠) القيادة الإدارية بأنها النشاط الذي يمارسه المسؤول الإداري في جوانب اتخاذ وإصدار القرارات وإصدار الأوامر وتنفيذ الإشراف الإداري على المرؤوسين والتأثير فيهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وعرّفها كشاش وقلبي (٢٠١٢/٢٠١٣) بالقدرة على التأثير في سلوكات العاملين، يُمَكّنُ القائدَ من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة والمتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد ومرؤوسيه. ورغم أن هذه الدراسة تنزع - مثلها مثل Fernandez, et al. (٢٠١٠) و Kalshoven, et al. (٢٠١١) و Tummers and Knies (٢٠١٤) – إلى عدم التمييز بين المدير والقائد، كما سيتم بيانه لاحقا في هذا الفصل، إلا أنها تتبنى تعريف ناصر (٢٠١٠) للقيادة الإدارية، وتعلل ذلك بإن القيادة عملية وليست قدرة.

٢.١.١.٢. أهداف القيادة

أورد Karamat (٢٠١٣) أربعة أهداف رئيسة للقيادة، هي:

(١) وضع رؤيا (Vision) للمؤسسة.

يقتضي وضع رؤيا للمؤسسة تعريف وصياغة غاية المؤسسة الرئيسة واتجاهها المستقبلي آخذا بنظر الاعتبار النزعات (أو الاتجاهات (Trends)) الاجتماعية والاقتصادية والتقنية.

(٢) التحفيز.

من خلال التحفيز تُترجم القيادة رؤيا المؤسسة واستراتيجيتها الاقتصادية إلى سبب يقتضي العمل من أجله من قِبَل الموظفين، ولتحقيق ذلك ينبغي على القائد أن يُلهم ويُحفّز الموظفين ليحققوا أهداف المؤسسة.

(٣) التحليل.

من خلال هذا الهدف تركّز القيادة على الإدارة الفعالة لنظم عمل المؤسسة الداخلية، وتشكيل قرارات تشغيلية، والسيطرة على عمليات الإدارة (Karamat, ٢٠١٣).

(٤) السيطرة على المهام والعمليات.

تقتضي مهمة السيطرة على المهام والعمليات تركيز القيادة على أداء ومسؤوليات المؤسسة من خلال التأثير في قرارات المرؤوسين وتخصيص الكوادر للأنشطة ذات الأولوية القصوى.

وأضاف Lumbasi (٢٠١٥)إلى هذه الأهداف تحسينَ مستويات الأداء الفردي والجمْعي (الكلّي) وأداء المؤسسة ككل.والقائد الفعال يُبدي مستوى عاليا من تعقّد السلوك من خلال كونه قادرا على تنفيذ هذه الأهداف بشكل متزامن.

٢.١.١.٣. عناصر القيادة

للقيادة العديد من العناصر الأساسية التي تتفاوت في الأهمية، وقد ذكر Karamat (٢٠١٣) أن أهم أربعة من عناصر القيادة هي:

١- فعل التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه.

يعتمد التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه على وسائل التخاطب والاقناع التي يستخدمها لاستمالة مرؤوسيه وإقناعهم ودفعهم إلى التعاون لتحقيق الأهداف المؤسسية المنشودة. وكلما كانت درجة تأثير القائد في سلوكات مرؤوسيه أكثر فعالية كانت قيادته أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي أنجح. وهذا التأثير قوة نفسية واجتماعية يستهدف قناعات وميول وسلوكات الموظفين. ويقوم هذا التأثير على أسس عديدة، من أهمها التأثير المستند إلى المكافأة، والتأثير المستند إلى الإكراه، والتأثير المستند إلى موهبة الموظف، والتأثير المستند إلى الشرعية، أي شرعية القائد وشرعية التوجُّهات والتعليمات والتوجيهات.

٢- توحيد المرؤوسين وتوجيههم.

تهدف عملية التأثير التي يقوم بها القائد إلى توحيد وتنظيم كل القوى البشرية الموجودة في المؤسسة وضبط سلوكها في كل المواقف. فالقائد يقود مجموعة من المرؤوسين يختلفون في

جوانب عدة، منها الجنس والعمر والتعليم والثقافة، والظروف الاجتماعية والنفسية. والقائد الناجح هو الذي يتمكن بوساطة التأثير من أن يشكل فريقا متعاونا من الموظفين رغم جوانب الاختلاف بينهم.

٣- توحيد وتنسيق وتوجيه طاقات وجهود المرؤوسين.

لضمان تحقيق تعاون المرؤوسين يتوجب على القائد أن يتفهم القوى الاجتماعية والنفسية المؤثرة في مجموعة الموظفين. ومن أدوات توحيد وتوجيه طاقات وجهود المرؤوسين إشراكهم في اتخاذ القرارات، وتمكينهم من تحقيق ما يتوقعونه من قائدهم باعتباره موجها ومرشدا لهم في السير نحو تحقيق هدفهم المشترك، وتوفير المناخ المناسب في المؤسسة والذي يحقق الانسجام والتجاذب بين أفراد هذه المؤسسة.

٤- تحقيق الهدف الوظيفي.

الهدف الرئيس لعملية التوجيه التي يؤديها القائد من خلال تأثيره في مرؤوسيه وتوحيد جهودهم هو تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة. ولكن أهداف المؤسسة تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، ما يجعل تحقيق أي هدف منها مؤديا إلى تحقيق أهداف أخرى. ومجموعات الأهداف هذه هي الآتية:

(أ) أهداف المؤسسة، وهي الأهداف المرسومة التي قامت المؤسسة لتحقيقها، وهي الهدف القانوني، والهدف الوظيفي، والهدف الفنّي، والهدف الربحي.

(ب) أهداف مجموعة أعضاء المؤسسة، وتشمل الأهداف الشخصية للموظفين والأهداف الشخصية للقائد.

هذا وقد أضاف Karamat (٢٠١٣) وريموش وبولعراوي (٢٠١٥/٢٠١٦) إلى العناصر السابقةعنصر إحداث تغيير إيجابي، أي أن القائد يجب أن يُحْدث فرقا (إيجابيا) عند الموظفين وفي المؤسسة.

٢.١.١.٤. العوامل المؤثرة في القيادة

تؤثر القيادة في الكثير من المتغيرات وتتأثر بأخرى، وقد يكون التأثر – وكذلك التأثير – إيجابيا أو سلبيا. وقد ناقش ناصر (٢٠١٠)العوامل المؤثرة في القيادة، وتلخّصها الدراسة الحالية فيما يلي:

١) السمات والخصائص الشخصية للقائد، شاملة الخصائص الجسمية والنفسية والسلوكية.
٢) السمات والخصائص الشخصية للمرؤوسين، شاملة الخصائص الجسمية والنفسية والسلوكية. وتتباين السمات والخصائص الفردية من شخص لآخر.
٣) أهداف المؤسسة قصيرة المدى وبعيدة المدى (الأهداف الاستراتيجية).
٤) خصائص المؤسسة من حيث طبيعة عملها، وحجمها، ونوعية مخرجاتها (خدماتها ومنتجاتها)، وهيكلها التنظيمي، والأساليب الإدارية المتبعة فيها.
٥) عوامل وظروف بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية.
٦) خبرة القائد العلمية والعملية، وإدراكه للموقف، وفهمه لنفسه ولمرؤوسيه.

٢.١.٢. القائد

بعد أن تمّ تعريف القيادة ومناقشة بعض الجوانب المرتبطة بها يتناول الباب الحالي العنصر البشري في القيادة، فيعرّف القائد، ويعرّف سلوكات القادة، ويقدم شرحا لتصنيفات سلوكات القادة وتفصيلا لأهم هذه السلوكات وأكثرها تناولا بالبحث في الأدب المنشور، ثمّ يناقش العوامل المؤثرة في سلوك القائد.

٢.١.٢.١. مفهوم القائد (Leader)

في سعيهما لتعريف القائد استشهدت كشاش وقلبي (٢٠١٢/٢٠١٣) بعدد من التعريفات، منها أن القائد هو الشخص الذي يعمل على الوصول إلى تحقيق أهداف الجماعة الخاصة التي يرأسها، ومنها أن القائد هو الشخص الذي يوجّه أو يهدي أو يرشد الآخرين. أما Dhillon (٢٠١٤) فقد عرّف القائدبأنه شخص يضع اتجاها لجهد مشترك، ويؤثّر في الآخرين ليتبعوا ذلك الاتجاه. وفي الدراسة الحالية تعرّفُ هذه الدراسةالقائدَ بأنه شخص في موقع ضمن مجموعة ومؤسسة

يمنحُه سلطة ونفوذا، ويعطيه صلاحيات، ويخوّلُه أن يرسم اتجاها لجهد المجموعة المشترك، وأن يؤثر في الآخرين ليسيروا في ذلك الاتجاه لتحقيق أهداف المؤسسة والمجموعة. وبما يتناغم مع هذه التعريفات حدّد ريموش وبولعراوي (٢٠١٥/٢٠١٦) أربع خصائص رئيسة للقائد، هي القدرة على التأثير في مواقف واتجاهات وسلوكات الآخرين، وتحقيق التأثير المطلوب، والقدرة على وضع أهداف مشتركة والتعامل معها، والقدرة على تحقيق أعمال وإنجازات جديدة لم تتم أو تتحقق في السابق. وهو ما يتفق مع رأي Karamat (٢٠١٣) وريموش وبولعراوي (٢٠١٥/٢٠١٦) القائل إنالقائد يجب أن يُحْدث فرقا إيجابيا عند الموظفين وفي المؤسسة.

وفي الدراسة الحالية تعرّفُ القائدَ بأنه شخص في موقع ضمن مجموعة ومؤسسة يمنحُه سلطة ونفوذا، ويعطيه صلاحيات، ويخوّلُه أن يرسم اتجاها لجهد المجموعة المشترك، وأن يؤثر في الآخرين ليسيروا في ذلك الاتجاه لتحقيق أهداف المؤسسة والمجموعة.

٢.٢.١.٢. سلوكات القادة

يناقش هذا الباب سلوكات القادة، ويتم تناول هذا الموضوع من جانبين: مفهوم سلوك القائد، وتصنيفات سلوكات القادة.

أولا: مفهوم سلوك القائد (Leader's Behavior)

عرّف Rad (٢٠٠٣) سلوك القائد بأنه سلسلة من المواقف والخصائص (الصفات المميزة) والمهارات التي يستخدمها القائد في مواضع ومواقف مختلفة بما يتفق مع القيم الفردية وقيم المؤسسة. وعرّف Wilson (٢٠٠٤) سلوكات القائد بأنها الفعاليات التي ينخرط فيها القائد، شاملةً منهجه المُميِّز، والتي ترتبط بفاعليته وتأثيره. أما Meyer, et al. (٢٠١٦) فقد عرّفوا سلوك القائد بأنه تصرّف القائد وتفاعلاتُه المرئيّةُ واللفظيةُ وغيرُ اللفظية مع مرؤوسيه التي من المحتمل أن تؤثر في مواقف وسلوكات هؤلاء المرؤوسين.

ثانيا: تصنيفات سلوكات القادة

يُدرسُ أثرُ القادة في الأداء الوظيفي للأفراد من جوانب عديدة، تشمل نمطَ القيادة (Leadership Pattern)، وأسلوبَ القيادة (Leadership Style)، وسماتِ القيادة (Leadership Traits)، وممارساتِ القادة (Leadership Practices)، وسلوكاتِ القادة (Leadership

Behaviors). وحيث أن سلوكيات القادة ترسُمُ وتُميّزُ وتعكسُ ممارساتهم وسماتهم ونمط وأسلوب القيادة الذي يتّبعونه أو ينتمون إليه، فإن الدراسة الحالية أعطت الأولويةَ البحثيةَ لسلوكات القادة. وتُعدُّ ندرةُ الأبحاث والدراسات العلمية حول تأثير سلوكات القادة في أداء الموظفين في المؤسسات عموما، ومراكز الوزارات خصوصا، في أدبيات الإدارة العامة وإدارة الأعمال والسلوك التنظيمي من الظواهر الملحوظة والداعية للقلق. وبعد أن صاغت هذه الدراسة فكرتها البحثية أجرت مراجعة أدبية مكثفة للدراسات المنشورة في هذه المجالات المعرفية، ووجدت من خلال البحث ومراجعة أدبيات علم الإدارة العامة وعلم القيادة أن البحث العلمي في أثر سلوكات القادة في أداء الموظفين محدود جدا على مستوى الأردن والمنطقة والعالم. ووجدت هذه الدراسة كذلك أن أكثر الدراسات ذات العلاقة ركّزت بقدر أكبر على أنماط وأساليب وسمات القيادة، وليس على سلوكات القادة. وممّا يلفت الأنظار ضمن هذا السياق الخلطُ الواضح في عدد غير قليل من الأبحاث والدراسات المنشورة بين عدد من المفاهيم العلمية المرتبطة بالقادة والقيادة، بدءً ب (قائد/قادة) و (قيادة)، وليس انتهاءً بالخلط الكبير بين أنماط وأساليب وسمات وممارسات وسلوكات القادة؛ فقد كان أمرا لافتا للنظر محدوديةُ الفرز الواضح لسلوكات القادة عن أنماط وأساليب وسمات وممارسات القادة في عدد كبير من الدراسات ذات العلاقة. ونظرا إلى ندرة الدراسات ذات العلاقة التي درست سلوكاتِ قادةٍ واضحةً محددةً مميّزةً فإن الدراسة الحالية تبنّت تصنيف Tummers and Knies (٢٠١٤) لسلوكات القادة العامّين، والذي يعرّف السلوك العام (أو السلوك الكلّي) للقائد بدلالة خمسة سلوكات، هي:

١) سلوك المسؤولية تجاه المساءلة (Accountability Behavior)
٢) سلوك الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior)
٣) السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)
٤) سلوك الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior)
٥) سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior).

وبناء على ذلك فإن هذه الدراسة تبنّت تعريفات Tummers and Knies (٢٠١٤) لهذه السلوكات الخمسة كما يرد في الفقرات التالية.

(١) سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة للقادة (Accountability Behavior)

عرّف Bovens (٢٠٠٧) سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة للقادة بأنه الالتزام بتوضيح وتفسير وتبرير السلوك.وعرّفه Tummers and Knies (٢٠١٤) بأنه تحفيز الموظفين، أي المرؤوسين، لأن يبرروا ويشرحوا أفعالهم وأفعال المؤسسة لذوي العلاقة والمصالح (Stakeholders). وخلال مراجعة الأدب المنشور ذي العلاقة وإعداد هذه الرسالة وجدت هذه الدراسة أن أقرب تعريفات إلى مفهوم سلوك المسؤولية تجاه المساءلة للقادة وإلى التعريفين السابقين هو بعض التعريفات التي وثّقها القضاة (٢٠٠٥) لمفهوم المساءلة الإدارية، وقد أعادت هذه الدراسة صياغة هذه التعريفات بما يتناسب مع موضوع ومجال الدراسة الحالية وبما لا يتعارض مع الفكرة الرئيسة في التعريف الأصلي. ومن هذه التعريفات أن سلوك المساءلة هو توضيح طبيعة الأعمال التي تم تنفيذها والأداء والكيفية التي تمّت بها، وتبرير ذلك، ومنها أنه قيام كل موظف في المؤسسة بالإجابة عن أسئلة أي من أصحاب العلاقة والمصالح (Stakeholders) حول موضوع أو قضية ما، ومنها أنه سلوك الالتزام بتقديم إجابات أو تفسيرات لما يقدّمه الموظف من خدمات ومنتجات وما يؤدّيه من وظائف وأعمال.

(٢) سلوك الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior)

عرّف Tummers and Knies (٢٠١٤) سلوك الالتزام القانوني للقائد بأنه مساعدة القائد لموظفيه على أن يتصرفوا وفق قوانين وأنظمة وتعليمات الحكومة، وأكّدا على أن واحدة من المهام المهمة للقائد أن يمنع، أو يقلل إلى الحد الأدنى الممكن، انتهاك القانون.

(٣) السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)

عرّف Brown and Treviño (٢٠٠٦) السلوك الأخلاقي للقائد بأنه إظهارُ سلوك مناسب بشكل معياري من خلال الأفعال والتصرفات الشخصية والعلاقات الشخصية، ونقلُ مثل هذا السلوك إلى الموظفين وترويجُه بواسطة التواصل المتبادل والتعزيز وصناعة القرار. ووضع Tummers and Knies (٢٠١٤) تعريفا للسلوك الأخلاقي للقائد ينصُّ على أنه إبلاغ القائد للموظفين بالأخلاق وشرحُ القواعد الأخلاقية وتعزيزُ السلوك الأخلاقي. وقد أوضح Tummers and Knies (٢٠١٤) بأن السلوك الأخلاقي للقائد مرتبط بسلوك الالتزام القانوني ولكنه يتعدّى ذلك إلى تحفيز سلوكات مناسبة بشكل معياري غير منصوص عليها في القانون، وبيّن

Kalshoven, et al. (٢٠١١) أن السلوك الأخلاقي للقائد يتركب من العديد من الأبعاد مثل احترام الموظفين، وتقاسم السلطة، والإرشاد الأخلاقي.

(٤) سلوك الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior)

قدّم Tummers and Knies (٢٠١٤) تعريفا لسلوك الولاء السياسيللقائد ينصّ على أنه تحفيز المدراء (القادة الإداريين) موظفيهم لأن يُناغموا أفعالهم وتصرفاتهم مع مصالح واهتمامات السياسيين، ولو كانذلك مُكْلِفا لهم، أي للموظفين.

(٥) سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior)

عرّف Tummers and Knies (٢٠١٤) سلوك حاكميّة – أو حكم - شبكات علاقات العملبأنها تشجيع القائد لموظفيه على الاتصال والتواصل الفعّال مع أصحاب العلاقة والمصالح (Stakeholders) من خارج نطاق أقسام عمل الموظفين. ويعكس ذلك مدى تحفيز القائد لموظفيه لأن يُنشئوا شبكات علاقات عمل، وأن ينخرطوا بقدر أكبر في شبكات العلاقات القائمة (Hannah and Lester, ٢٠٠٩). وضمن هذا السياق أشار Tummers and Knies (٢٠١٤) إلى أنّ القائد لكي يمتلك ويمارس سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل يتحتّم عليه أن يشجع مرؤوسيه على قضاء وقت في الاتصال بأصحاب المصالح والتواصل معهم، وأن يحفّزهم – أي مرؤوسيه -على قضاء الكثير من الوقت في المحافظة على الاتّصالات وعلى أن يقدّموا زملاءهم لمعارفهم، أي أن يتشاركوا في شبكات علاقات العمل.

هذهالسلوكات الخمسة توصّل إليها Tummers and Knies (٢٠١٤) استنادا إلى نظريات الإدارة العامة والتحاليل التجريبية. وقد بيّنت نتائج تطبيق هذه الاستبانة – التي أثبتت صحتها ومصداقيتها - أن هذه السلوكات الخمسة ارتبطت بالنمط القيادي التحويلي وبكفاءة القيادة، وأنها ارتبطت كذلك ارتباطا دالا إحصائيا بمخرجات ونواتج القيادة كالالتزام المؤسسي، والانخراط في العمل، والرضا الوظيفي، ونوايا ترك العمل عند الموظفين، وسلوك المواطنة التنظيمية (أي الأداء السّياقيّ) (Johari, ٢٠١٢; Worku, ٢٠١٦; Gottfredson and Aguinis, ٢٠١٧). وترى هذه الدراسةكذلك أن هذه السلوكات الخمسة تغطّي سلوكات القادة المرتبطة بالمهام (Task-Oriented Leadership Behaviors) وتلك المرتبطة بالعلاقات (People-Oriented (Relational) Leadership Behaviors)، الأمر الذي يعني أن هذه السلوكات الخمسة – وهي خاصة بالقادة في القطاع العام – تتسم بالشمول ويمكن تناولها من عدة جوانب.

ترتبط بكل نمط قيادة (Leadership Style) عدة سلوكات مميَّزة ومميِّزة لهذا النمط القيادي عن غيره من الأنماط. وهناك بعض الدراسات التي بحثت في سلوكات القادة، ولكن بربطها بأنماطها القيادية، أي أنها درست بعض سلوكات هذا النمط القيادي أو ذاك. ومن الأنماط القيادية التي لاقت اهتمام العديد من الباحثين نمط القيادة التحويلية (Transformational Leadership Style)، ونمط القيادة التشاركية (Participative Leadership Style)، ونمط القيادة التبادلية (Transactional Leadership Style).

٢.١.٢.٣. العوامل المؤثرة في سلوك القائد

ناقش الباب (٢.١.١.٥) العوامل المؤثرة في القيادة، ويعرض الباب الحالي العوامل المؤثرة في سلوك القائد. وبالرغم من أن هذه الدراسةفَصَلت هذه العوامل في بابين مستقلين إلا أنها تُدْرِكُ التداخلَ الكبيرَ بين هذه العوامل؛ فالقيادة عملية تبادلية تفاعلية بين القائد ومرؤوسيه ، والقائد نفسه يؤثر في القيادة ويتأثر بها، ولكن بعض النقاط التي سيتم طرحها تاليا فيها بعض الخصوصية للقائد. وقد فرز الشريف (٢٠٠٤) وطحطوح (٢٠١٦) العوامل المؤثرة في سلوك القائد في مجموعات أربع، هي:

(١) العوامل الخاصة بالقائد.

يتأثر سلوك القائد في أي لحظة إلى درجة كبيرة بمجموعة كبيرة من القوى والعوامل التي تتفاعل داخل شخصيته، منها عوامل خاصة بالقائد، أهمها ما يأتي:

١. نظام القيم الذي يؤمن به.
٢. مدى ثقته في مرؤوسيه.
٣. ميوله القيادية الشخصية.
٤. قدرته على التعامل مع المواقف الغامضة، ومدى شعوره بالأمان في هذه المواقف.

(٢) العوامل الخاصة بالمرؤوسين، وتشمل مجموعة العوامل هذه ما يلي:

١. مدى ثقة المرؤوسين بقائدهم.
٢. مدى حاجة المرؤوسين إلى الاستقلال والاعتماد على النفس.
٣. توفر الاستعداد عند المرؤوسين لتحمل مسؤولية العمل واتخاذ القرارات.
٤. توفرالدرجة الكافية من القدرة على فهم المواقف الغامضة.

٥. مدى شعور المرؤوسين بأهمية المشاكل التي يواجهونها في العمل واهتمامهم بحلّها، أي مستوى إحساس الموظفين بالمسؤولية، خاصة تجاه حل مشاكل العمل.

٦. توفر الدرجة الكافية من المعرفة الخاصة بكيفية معالجة المشاكل عند المرؤوسين، والقدرة على حلّها.

٧. فهم المرؤوسين لأهداف المؤسسة وإدراكهم لأهمية تحقيق هذه الأهداف.

(٣) العوامل الخاصة ببيئة العمل، ومن أهمها ما يأتي:

١. طبيعة القيم والتقاليد السائدة في المؤسسة.

٢. فلسفة وثقافة وسياسات المؤسسة.

٣. عمر المؤسسة وحجمها.

(٤) العوامل الخاصة بالموقف، ومن أهمها:

١. طبيعة الموقف (أو المشكلة) ودرجة صعوبته.

٢. مدى توفّر المعلومات اللازمة.

٣. كفاءة جماعة العمل.

٤. الزمن أو الوقت المتاح لاتخاذ القرار وتنفيذ الأعمال المطلوبة.

٢.١.٣. أداء الموظف (Employee Performance)

٢.١.٣.١. مفهوم أداء الموظف

أداء الموظفكما يعرّفه Khalid, et al. (٢٠١٢)، بحيث عربيايتنصّ أحدهما على أن أداء الموظف هو مقياسٌ لقدرة الفرد على إنجاز مهمّة عمل محدّدة، وينصّ الآخر على أن أداء الموظف هو مقدار الجهد الذي يبذله الموظف في تحقيق أهداف المؤسسة. وقد عرّف Karunathilake (٢٠١٦)أداء الموظف بأنه سِجِلٌّ النواتج المتعلقة بوظائف أو أنشطة عمل محدّدة خلال فترة زمنية محدّدة، وبالتالي يكون الأداء في العمل ككل مساويا لمجموع أو متوسط أداء وظائف وفعاليات العمل الكبرى، وأوضح Karunathilake (٢٠١٦) أن الأداء يشير إلى نتيجة أو مخرجات العمل، ويبحث في المخرجات والنتائج والإنجازات التي يحققها الموظف.

وفي ضوء التعريفات السالفة ولأغراض الدراسة الحالية تصوغ هذه الدراسة تعريفها الخاص للأداء الوظيفي بأنه: مُجمَلُ النواتج المترتبة على أفعال وتصرفات وأنشطة الموظف والمرتبطة بمهام العمل المحددة في الوصف الوظيفي وتلك التي تدعم البيئة المؤسسية والتنظيمية اجتماعيا ونفسيا خلال فترة زمنية محدّدة.

٢.١.٣.٢. تصنيفات أداء الموظفين

يُجمع عدد كبير من الباحثين مثل Van Scotter, et al. (٢٠٠٠) و Hetzler (٢٠٠٧) و Johari (٢٠١٢) و Gue, et al. (٢٠١٦) و Worku (٢٠١٦) و Jiang, et al. (٢٠١٧) على أن أداء الموظف نوعان رئيسان، هما أداء المهام (أو الأداء المهامّيّ (Task Performance))، والأداء السّياقيّ (Contextual Performance). وضمن هذا السياق وضع عربيات (٢٠١٢) تعريفا مُبسّطاً لأداء الموظف غطّى هذين النوعين من أنواع الأداء، ونصّ على أن أداء الموظف هو العمل الذي يؤديه الموظف بما يُسهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تفهّمه لدوره وإتقانه له، واتباعه التعليمات، إضافة إلى سلوكه مع زملائه ورؤسائه وتطوّره المهني. وتوضح الفقرات التالية هذين النوعين بقدر من التفصيل.

(١) أداء المهام (أو الأداء المهامّيّ (Task Performance))

يتعلق أداء المهام (أو الأداء المهامّيّ) بمهام العمل المحددة في الوصف الوظيفي وعقد العمل. ووصف Van Scotter, et al. (٢٠٠٠) سلوكات الأداء المهامّيّ بالسلوكات المرتبطة بالمهارات الفنية والمعرفة الخاصة بالعمل، أي أفعال وتصرفات وأنشطة الموظف المرتبطة بمهام العمل المحددة في الوصف الوظيفي. وعرّف Jiang, et al. (٢٠١٧) الأداء المهامّيّ بأنه أنشطة الموظف التي تساهم في عمل المؤسسة. وميّز Al Kindy, et al. (٢٠١٦) هذا النوع من أنواع أداء الموظف بمساهمته في فاعلية المؤسسة من خلال تأثيره المباشر على إنتاج الخدمات والسلع، وهي النشاط الفنّي الجوهريّ للمؤسسة. هذا ويرتبط أداء المهام بعاملَيْ معرفة العمل والخبرة، ومن مؤشراته الكفاءةُ في إتمام المهام، وأفضلُ متنبّئيْن (Predictors) به هما المعرفةُ والإدراكُ عند الموظف (Al Kindy, et al., ٢٠١٦).

(٢)الأداء السّياقيّ (Contextual Performance)

يشير الأداء السّياقيّ (Contextual Performance) إلى السلوكات التي لا تساهم بطريقة مباشرة في أداء المؤسسة ولكنها تدعم بيئتها الاجتماعية والنفسيةوالتنظيمية، وتعزّز كفاءتها، وهي سلوكات طوعية اختيارية إيجابية، لا تظهر في بطاقة الوصف الوظيفي أو عقد العمل (طحطوح، ٢٠١٦). وقد وصف Van Scotter, et al. (٢٠٠٠) سلوكات الأداء السياقي بتفاعلات الموظف مع زملاء العمل والمشرفين والمدراء أو القادة والعملاء (المُراجعين)، إضافة إلى السلوكات التي تُعبّر عن الانضباط الوظيفي، والمثابرة، والعزم على بذل جهد إضافي لصالح المؤسسة. ويُشار إلى الأداء السّياقيّ كذلك بسلوك الدور الإضافي وسلوك الدعم، أو التأييد، الاجتماعي (Johari, ٢٠١٢؛ طحطوح، ٢٠١٦)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Worku, ٢٠١٦; Johari, ٢٠١٢; Gottfredson and Aguinis, ٢٠١٧).

بيّن Johari (٢٠١٢) و Jiang, et al. (٢٠١٧) أنه خلافا للأداء المهامي فإن الأنشطة السياقية تساهم في كفاءة المؤسسة من خلال تشكيل السياقات الثقافية والاجتماعية التي تعمل كمحفّز للأنشطة والعمليّات المهامّيّة. وميّز Al Kindy, et al. (٢٠١٦) هذا البعد من أبعاد أداء الموظف بمساهمته في فاعلية المؤسسة من خلال إدامة وتحسين السياق الاجتماعي والنفسي للمؤسسة الذي تتم فيه الأنشطة الفنّية الجوهريّة، الأمر الذي يدعم أداء المهام (Worku, ٢٠١٦; Koopmans, ٢٠١٤). وأوضح Johari (٢٠١٢) و Al Kindy, et al. (٢٠١٦) أن أفضل متنبئ بالأداء السياقي هو شخصية الموظف، وأنه يمكن التنبؤ به من خلال عوامل شخصية، ومن أهمها الجدارة، والثقة، وموضع التركيز الداخلي، والانفتاح، والتآلف. وعدّ Worku (٢٠١٦) خمس فئات للأداء السّياقي، هي تطوّع الموظف لأنشطة فوق متطلبات عمله الرسمية، ومواصلة الحماس عند الحاجة إليه لإكمال متطلبات مهام مهمّة، ومساعدة الآخرين والتعاون معهم، واتباع القوانين والإجراءات المحدّدة حتى عندما تكون غير مريحة، والدفاع بانفتاح عن أهداف المؤسسة.

٢.١.٤. دور القائد في إدارة وتوجيه أداء الموظفين

يستطيع القائد إدارة وتوجيه أداء الموظفين من خلال ما يلي (Palmer, ٢٠١٣):

١) سلطة التوجيه والتأثير التي يمنحها إياه موقعه على قمة الهيكل التنظيمي إضافة إلى خصائصه الشخصية وسلوكاته.

٢) قدرة القائد على توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الأعمال وتزويد مرؤوسيه بها بالكمّ والنوع التي تمكّنهم من تحقيق النتائج المرجوّة بكفاءة.
٣) قدرة القائد على إدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تتوافق مع التوجهات الاستراتيجية للمؤسسة.
٤) قدرة القائد على تصميم وتنفيذ استراتيجية استقطاب ودمج وحفظ وتنمية الموارد البشرية للمؤسسة.
٥) تحفيز الموظفين.
٦) تشكيل فرق العمل وتوزيع الموظفين حسب الملاءمة للوظائف في الفرق المناسبة.

٢.٢. الدراسات السابقة

مما يلفت الانتباه في حقل الإدارة العامة والسلوك التنظيمي ودراسات سلوكات القادة ندرةُ الدراسات التي بحثت في أثر سلوك القادة على أداء الموظفين في مؤسسات القطاعين العام والخاص، سواء على مستوى الأردن أو المنطقة أو العالم. ورغم ندرة هذا النوع من الدراسات في القطاع العام فإنه ليس في القطاع الخاص أقل ندرة. وقد لفت الأنظار إلى هذه الثغرة البحثية والمعرفية عدد من الباحثين منهم Jing and Avery (٢٠٠٨) وHansen and Villadsen (٢٠١٠) و Kalshoven, et al. (٢٠١١) و Bellé (٢٠١٣) و Hassan and Hatmak (٢٠١٤) و Obicci (٢٠١٥) وJing and Avery (٢٠١٦)، ووافقهم الرأي كل من عربيات (٢٠١٢) واللوزي والزهراني (٢٠١٢) و Al Kindy, et al. (٢٠١٦) الذين أكّدوا على قلة الأبحاث والدراسات الحديثة التي تطرقت إلى موضوع الأداء الوظيفي والعوامل المؤثرة فيه، وقلة الدراسات التي بحثت في أثر سلوك القائد في أداء مرؤوسيه. وبذلك تكتسب هذه الدراسة أهمية استثنائية من خلال معالجتها ثغرة معرفية بيّنةً على مستوى الأردن والعالم. وفي هذا الباب تستعرض هذه الدراسةإيجاز دراسات غطّت سلوكات القادة وأداء الموظفين في القطاع العام أو في القطاعين العام والخاص معا.

تعددت سلوكات القادة التي بحثت فيها الدراسات السابقة. فقد أبدت بعض الدراسات اهتماما بمعرفة أثر سلوكات القيادة التحويلية (Transformational Leadership) في أداء موظفي القطاع العام، ومن أمثلتها دراسات Bellé (٢٠١٣) و Kaiman (٢٠١٣) و Dola (٢٠١٥). وجد Bellé (٢٠١٣) أن الأداء الوظيفي للممرضات العاملات في مستشفيات حكوميةاللواتي عَمِلْنَ مع قادة تحويليين كان أعلى بقليل من الأداء الوظيفي لممرضات المجموعة الضابطة. ودرس

Kaiman (٢٠١٣) العلاقة بين سلوكات القادة والالتزام الوظيفي وأداء الموظفين في دائرة السكّان والسّجل المدني في جاكرتا في إندونيسيا، ووجد أن السلوك القيادي يؤثر تأثيرا إيجابيا ذا دلالة معنوية في كل من أداء الموظفين والتزامهم الوظيفي ورضاهم الوظيفي، وكان التأثيرُ الأقوى للسلوك القيادي تأثيرُه على أداء الموظفين بينما كان تأثيرُه على الالتزام الوظيفي التأثيرَ الأضعف. ووجدت الدراسة أنه لتحسين أداء الموظفين يجب إيلاء اهتمام جادٍّ بسلوكات القيادة التحويلية. أما Dola (٢٠١٥) فقد توصّل إلى أن تحفيز القادة لموظفيهم في مؤسّسة الحياة البرّيّة الكينيّة يؤدي إلى رفع كفاءة أداء هؤلاء الموظفين، وأن الحوافز تحفّز الموظفين لأن يكونوا أكثر إنتاجا. وكشفت التحاليل الإحصائية عن أن هناك علاقة موجبة قوية ودالة إحصائيا بين سلوكات القائد التحويلي وأداء موظفيه؛ فالطريقة التحويلية في القيادة حَسَّنَت من إنتاجية الموظفين. وبذلك استنتج هذان الباحثان أن سلوكات القيادة التحويلية ترفع أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام.

وإضافة إلى سلوكات القيادة التحويلية، أخذ بعض الباحثين بنظر الاعتبار سلوكات القيادة التبادلية (Transactional Leadership) والسلبية (Passive Leadership)، ودرسوا آثارها في أداء الموظفين، ومن أمثلة هذه الدراسات البحث الذي أجراه Pradeep and Prabhu (٢٠١١) الذان استقصيا العلاقات بين القيادة الفعالة وأداء الموظفين، وركّزا على سلوكات القيادات التحويلية والتبادلية والسلبية، أما أداء الموظفين فقد تم التعبير عنه من خلال الجهد الإضافي، والفعالية، واستقلالية الموظف في العمل، ورضا الموظف مع القائد. كشفت نتائج تحليل الارتباط وتحليل الانحدار عن أن سلوكات القادة التحويليين والتبادليين لها أثر إيجابي دال إحصائيا على أداء الموظفين، وأن تأثير سلوكات القيادة التحويلية على أداء الموظفين أكبر من تأثير سلوكات القيادة التبادلية. وبيّنت نتائج الدراسة كذلك أن سلوكات القيادة السلبية (Passive Leadership) تؤثر في أداء الموظفين تأثيرا سلبيا.

هناك دراسات اهتمت بسلوكات القائد التشاركي (Participative Leadership). ودراسة Mehrabi, et al. (٢٠١٣) هي الدراسة الوحيدة ذات العلاقة التي وجدتها الباحثة. سعى هؤلاء الباحثون لدراسة تأثير سلوكات القائد التشاركي على إدراك الموظفين للفعالية (فعالية القائد، وفعالية الموظف، والفعالية الجمعيّة)، وعلى أداء الموظفين في بلدية كوهداشت في إيران، وقد. أشارت نتائج التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين سلوكات القائد التشاركيّ وأداء موظفي القطاع العام أفرادِ عينة الدراسة، ما يعني أن ارتفاع مستوى السلوك التشاركي لدى القائد يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي.

وحظيت سلوكات القادة المرتبطة بالمهام (Task Leadership Behaviors) وتلك المرتبطة بالعلاقات (Relational Leadership Behaviors) ببعض الاهتمام، فدرس Guo, et al. (٢٠١٦) تأثير سلوكات القادة المرتبطة بالمهام وتلك المرتبطة بالعلاقات في أداء الموظفين المهامّي والسّياقي في مؤسسات القطاعين العام والخاص في الصين، وأشارت نتائج تحليل الارتباط إلى أن أداء الموظفين المهامّيّ يرتبطرتباطا ذا دلالة إحصائية سلبياً ضعيفَ القوة مع سلوكات القادة المرتبطة بالمهام ($r = -.٣٤١, p < .٠١$)، وارتباطا إيجابيا ذا دلالة إحصائية ضعيفَ القوة مع سلوكات القادة المرتبطة بالعلاقات ($r = .٢٦٩, p < .٠١$).

وجمعت بعض الأبحاث بين عدة سلوكات قيادية. فقد بحث Gottfredson and Aguinis (٢٠١٧) في العلاقات بين سلوكات القادة وأداء مرؤوسيهم،أوَ ْلى هذان الباحثان أهمية لأداء الموظفين المهامّيّ وسلوك المواطنة التنظيمية، أي الأداء السّياقي، أما من ناحية سلوكات القادة فقد ركّزا على ثلاثة جوانب، هي الاعتبار (وهو سلوك قيادة تحويلية)، وتقديم المكافآت المشروطة (وهو سلوك قيادة تبادلية)، وتأسيس الهيكلية أو البنية التنظيمية (Initiating Structure) وهو سلوك قيادة موجّهة نحو المهام (Task-oriented Leadership (Meyer, et al., ٢٠١٦). أثبتت هذه الدراسة وجود علاقة بين سلوكات القادة وأداء مرؤوسيهم، وساهمت في تفسير سبب تأثر أداء المرؤوسين بسلوكات قادتهم حيث وجدت أن التقارب بين القائد ومرؤوسيه (Leader-Member Exchange) يشكّل آلية وسيطة في العلاقة بين أداء الموظف وسلوكات القائد؛ إذ أن سلوكات القائد (الإيجابية) تؤدي إلى تحسّن أداء الموظفين لأنها تزيد إدراك هؤلاء الموظفين بامتلاكهم علاقة جيّدة مع قائدهم.

أثر القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين في القطاع العام موضوع حظي باهتمام بحثي أكبر من سلوكات القادة المتقدّمة. فمثلا أجرى Obicci (٢٠١٥) دراسة هدفت إلى استكشاف أثر القيادة الأخلاقية في أداء الموظفين في وزارة الخدمة العامة، ووزارة الجنس والعمل والتنمية الاجتماعية، وكلية الخدمة العامة، ومجلس مدينة كامبالا في أوغندا. وقد تناول هذا الباحث السلوك الأخلاقي للقادة من جوانب المعالجة المتزنة للحقائق والبيانات، والمنظور الأخلاقي، والمكافأة والعقاب، والحساسية الأخلاقية، أما أداء الموظف فقد درسه من بُعْدي الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness)، وهما بعدان من أبعاد الأداء المهامّيّ. بيّنت نتائج تحليل الارتباط (Correlation Analysis)وتحليل الانحدار الخطّيّ (Linear Regression Analysis) أن أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا يتأثر بقدر كبير بسلوكات القادة الأخلاقية بأبعادها الأربعة المبحوثة،وكانت الحساسيةُ الأخلاقيةُ الجانبَ من جوانب السلوكات الأخلاقية الأقوى تأثيرا في أداء الموظفين. ودرس Piccolo, et al. (٢٠١٠) العلاقات بين سلوك

القائد الأخلاقي وكل من أهمية المهام، واستقلالية العمل، والجهد، وسلوك المواطنة التنظيمية (الأداء السياقي)، والأداءالمهامّيّ. ودلّت نتائج تحليل البيانات على أن السلوك الأخلاقي للقائد يحسن من مستويات الأداء الوظيفي لموظفيه. وأظهرت النتائج أن أهمية مهمّة العمل وجهد الموظف (أي نزوع الموظف إلى بذل جهد إضافي في تنفيذ المهام الوظيفية) متغيران وسيطان في العلاقة بين سلوك القائد الأخلاقي والأداء الوظيفي لمرؤوسيه. وفحص Bello (٢٠١٢) العلاقة بين سلوكات القادة الأخلاقية والأداء الوظيفي، مع التركيز على متغيري الثقة والالتزام، وقد أثبتت المراجعة الأدبية التي قام بها هذا الباحث صحة فرضية الدراسة التي تنص على أن السلوكات الأخلاقية للقائد لها تأثير إيجابي على أداء موظفيه. وأكد هذا الباحث على أنه يتوجب على القادة خلق بيئة عمل أخلاقية بشكل ودّي لكل موظفيهم، وأن يتحادثوا في القضايا الأخلاقية، وأن يقدموا أنفسهم لموظفيهم كنماذج قدوة، وأن يضعوا وينفذوا آليات لتنمية موظفين مسؤولين، أي على قدر عال من المسؤولية.

طبيعة العلاقة بين القائد وموظفيه في القطاع العام من العوامل المؤثرة في أداء الموظفين وفي تقييمات أداء الموظفين للمهام الأساسية ((Basic tasks (i.e., task performance) والإضافية ((Additional tasks (that is, contextual performance)، وكان ذلك محور دراسة Hassan and Hatmak (٢٠١٤) التي قامت على نظرية التقارب بين القادة ومرؤوسيهم (Leader-Member Exchange (LMX). وجدت هذه الدراسة أنه عندما يكون التقارب بين القادة وموظفيهم عاليا يتلقى الموظفون تقييمات أداء عالية، وأن هذا السلوك القيادي – التقارب مع الموظفين - يرفع من مستوى سلوك الولاء المؤسسي عند الموظفين، ما يعني أن سلوك القائد القائم على التقارب مع موظفيه يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.

وختاما هناك دراسة وحيدة حددت السلوكات الخمسة للقادة العموميين الرئيسة، واستقصت أثرها على عدد من المتغيرات الوظيفية، فقدتمكّن Tummers and Knies (٢٠١٤) من تحديد سلوكات القادة العامّين، أي القادة في مراكز الوزارات ، الخمسةِ الرئيسة، استنادا إلى نظريات الإدارة العامة والتحاليل التجريبية، وهي سلوكُ المسؤولية نحو المساءلة وسلوكُ الالتزام القانوني، والسلوكُ الأخلاقي، وسلوكُ الولاء السياسي، وسلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل.ثمّ تمّت دراسة أثر هذه السلوكات على عدد من المتغيرات الوظيفية عند عدد كبير من الموظفين الحكوميين في هولندا، وقد بيّنت نتائج الدراسة أن هذه السلوكات الخمسة ارتبطت بالنمط القيادي التحويلي وبكفاءة القيادة، وأنها ارتبطت كذلك ارتباطا دالا إحصائيا بمخرجات ونواتج القيادة؛ فقد ارتبطت ارتباطا إيجابيا بكل من الالتزام المؤسسي (التنظيمي)، والانخراط في العمل، والرضا الوظيفي، وسلوك المواطنة التنظيمية (Organizational Citizenship

Behavior)، أي الأداء السياقي (Contextual Performance)، وارتبطت سلبيا بنوايا ترك العمل عند الموظفين.

وجدت هذه الدراسة أن الدراسات السابقة تُجْمعُ على وجود علاقة دالّة إحصائيا بين سلوكات القادة وأداء مرؤوسيهم، ولكن تباينت قوة العلاقة من دراسة لأخرى. وقد أجمعت الدراسات السابقة مثل دراسات Bellé (٢٠١٣) و Kaiman (٢٠١٣) و Dola (٢٠١٥) على وجود علاقة موجبة قوية ودالة إحصائيا بين سلوكات القائد التحويلي وأداء موظفيه، وتوصّل Mehrabi, et al. (٢٠١٣) إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين أداء موظفي القطاع العام وسلوكات القائد التشاركيّ. وأثبت Pradeep and Prabhu (٢٠١١) أن سلوكات القادة التحويليين والتبادليين لها أثر إيجابي دال إحصائيا على أداء الموظفين، وأن تأثير سلوكات القيادة التحويلية على أداء الموظفين أكبر من تأثير سلوكات القيادة التبادلية. ووجد Tummers and Knies (٢٠١٤) أن السلوك الأخلاقي وسلوكات المسؤولية والالتزام القانوني والولاء السياسي وحاكمية شبكات علاقات العمل ارتبطت بالنمط القيادي التحويلي وبكفاءة القيادة، وأنها ارتبطت كذلك ارتباطا دالا إحصائيا بمخرجات ونواتج القيادة؛ فقد ارتبطت ارتباطا إيجابيا بكل من الالتزام المؤسسي والانخراط في العمل والرضا الوظيفي وسلوك المواطنة التنظيمية، أي الأداء السياقي، وارتبطت سلبيا بنوايا ترك العمل عند الموظفين. وذكر Piccolo, et al. (٢٠١٠) وBello (٢٠١٢) و Obicci (٢٠١٥) أن أداء الموظفين في القطاع العام يتأثر بقدر كبير بالسلوكات الأخلاقية للقادة، وأن السلوك الأخلاقي للقائد يحسن من مستويات الأداء الوظيفي لموظفيه، وتوصل Guo, et al. (٢٠١٦) إلىأن أداء الموظفين المهامّيّ يرتبط ارتباطا سلبياً بسلوكات القادة المرتبطة بالمهام وإيجابيا بسلوكات القادة المرتبطة بالعلاقات. وأثبت Gottfredson and Aguinis (٢٠١٧) وجود علاقة بين سلوكات القادة وأداء مرؤوسيهم، وقدّم تفسيرا لتأثر أداء المرؤوسين بسلوكات قادتهم، حيث وجد هذان الباحثان أن التقارب بين القائد ومرؤوسيه (Leader-Member Exchange) يشكّل آلية وسيطة في العلاقة بين أداء الموظف وسلوكات القائد. ويتوافق هذا إلى حدّ ما مع ما توصل إليه Hassan and Hatmak (٢٠١٤) الذي ذكر أنه عندما يكون التقارب بين القادة وموظفيهم عاليا يتلقى الموظفون تقييمات أداء عالية، وأن هذا السلوك القيادي – التقارب مع الموظفين - يرفع من مستوى سلوك الولاء المؤسسي عند الموظفين، ما يعني أن سلوك القائد القائم على التقارب مع موظفيه يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.

٢.٢.١ التعليق على الدراسات السابقة

تُظهرُ المراجعة الأدبية قلة الدراسات التي بحثت في أثر سلوكات القادة على أداء الموظفين في مؤسسات القطاع العام على مستوى الأردن والعالم. وعرضت هذه الدراسة في الباب السابق أنسب (١٢)دراسة وأقربها إلى موضوع ومجال الدراسة الحالية، وقد غطّت هذه الدراسات الفترة (٢٠١١-٢٠١٧)وَوجَدَت أغلبُ الدراسات السابقة أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوكات القادة والأداء الوظيفي.

من ناحية الأهداف تشترك الدراسة الحالية مع الدراسات التي تمت مناقشتها في الباب السابق في أن التعرف إلى أثر سلوكات القادة في أداء موظفيهم كان الهدف الرئيس أو واحدا من الأهداف الرئيسة لكل دراسة. وتُستثنى من ذلك دراسة Hassan and Hatmaker (٢٠١٤) التي كان هدفها الرئيس تحديد أثر العلاقات بين القائد الإداري ومرؤوسيه على تقييم هذا القائد لأداء مرؤوسيه المهامّي والسّياقي، فكان بذلك المتغيرُ التابعُ في دراستهم هو تقييمَ القائد لأداء مرؤوسيه، بينما المتغير التابع في الدراسة الحالية هو أداء الموظف، وليس التقييم. أما دراسة Tummers and Knies (٢٠١٤) فإن ظاهر الأمر أنها هدفت فقط إلى تحديد سلوكات القادة العموميين الأكثر شيوعا في القطاع العام وإلى تصميم مقياس لهذه السلوكات، ولكن حقيقة الأمر أن هذين الباحثين طبقا هذا المقياس على موظفين حكوميين في عدة مؤسسات حكومية في هولندا، ما يجعل الدراسة الحالية تتطابق معها بقدر كبير. وقد سعى عدد من الباحثين لدراسة العلاقات بين سلوك القائد الأخلاقي والأداء الوظيفي في القطاعين العام والخاص معا، ومنهم Piccolo, et al. (٢٠١٠) و Bello (٢٠١٢)، بينما درس Obicci (٢٠١٥) هذه العلاقات في القطاع العام في أوغندا. وبناء على ذلك فإن الدراسة الحالية أشمل من هذه الدراسات الثلاث والتي اقتصرت على سلوك القيادة الأخلاقي، بينما شملت الدراسة الحالية أربعة سلوكات قادة عموميين بالإضافة إلى السلوكات الأخلاقية. وقد أثار Halle (٢٠١٥) الانتباه إلى هذه القضية، فذكر أن معظم دراسات القيادة تركّز على أسلوب قيادة واحد، ما يؤدي إلى تقييم غير كاف للقيادة ولأثر سلوك القائد على أداء موظفيه. واتفق معه Jing, et al. (٢٠١٦)، فقد لاحظوا أن معظم الأبحاث السابقة التي اختبرت العلاقة المفترضة بين القيادة والأداء فحصت عددا محدودا من أنماط وأساليب وسلوكات القادة، متغافلة بذلك عن الأدوار المحتملة لأنماط وسلوكات أخرى. إذا، تتطابق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة إلى درجة عالية من ناحية الهدف الرئيس، ولكنها تتميز عن أغلبها بوضوح الأهداف، وبشمولية سلوكات القادة المبحوثة، وبتغطية نوعي أداء الموظفين: أداء المهام والأداء السياقي.

بالنسبة للقطاعات المبحوثة قامت هذه الدراسة أثناء المراجعة الأدبية بانتقاء الدراسات السابقة بعناية فائقة بحيث تكون دراسات طُبّقت على القطاع العام فقط أو على القطاعين العام والخاص معا، واستثنت هذه الدراسة منذ البداية الدراساتِ التي بحثت في أثر سلوكات القادة في أداء الموظفين في مؤسسات القطاع الخاص. ولكن الدراسة الحالية تتميّز عن كل الدراسات السابقة بأنها (أ) الدراسة الوحيدة التي يتم تطبيقها على مؤسسة رئاسة الوزراء، و (ب) الدراسة الثانية على مستوى الأردن والثالثة على مستوى العالم التي يتم تطبيقها على وزارات، حيث كانت الدراسة الأردنية الأولى التي استهدفت وزارات هي دراسة صباح (٢٠١٧) التي سعت لمعرفة أثر أربعة أنماط قيادية في الأداء الوظيفي لموظفي مديريات وزارة الشباب الأردنية، أما الدراسة غير الأردنية التي طبقت على وزارات فقد كانت دراسة Obicci (٢٠١٥) التي أجريت في أوغندا، وشملت مؤسسات القطاع الحكومي البحوثة فيها وزارات (وزارة الخدمة العامة ووزارة الجنس والعمل والتنمية الاجتماعية).

من ناحية منهجية البحث العلمي يتبيّن من المراجعة الأدبية أن الدراسات المختلفة التي تم عرضها في الباب السابق تبنت منهجيات بحث مختلفة، تنوعت بين الكمّيّ والنّوعيّ والمختلط، أي الكمي والنوعي معا. أغلب الدراسات السابقة ((٩) دراسات)تبنّت المنهج الكمّي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وهناك دراستان فقط قامتا على منهجية الدراسة المكتبية (Desktop Study)، أي المراجعة الأدبية (Review/Overview of Literature) للأدب المنشور ذي العلاقة بأثر سلوكات القادة في أداء الموظفين، هما دراستا Bello (٢٠١٢) و Gottfredson and Aguinis (٢٠١٧)وثمّ دراسةٌ واحدةٌ اتبعت المنهج التجريبي (Experimental Research Approach)، هي دراسة Bellé (٢٠١٣) ودراسةٌ واحدةٌ فقط ((Kaiman (٢٠١٣) اتبعت منهجية مختلطة، وجمع فيها الباحث البيانات باستخدام المقابلة (Interview) والاستبانة. وفي ضوء المراجعة الأدبية المتقدّمة، وآخذة بنظر الاعتبار عدد أفراد عينة الدراسة ((١٨٣) موظفا)، وجدت هذه الدراسة أن منهج البحثالكمّيّ هو المنهج الأنسب للدراسة الحالية، وأن الاستبانة هي أداة البحث الأفضل لجمع البيانات.

فيما يتعلق بسلوكات القادة العموميين المبحوثة لا بد من الإشارة إلى أنه باستثناء دراسة Tummers and Knies (٢٠١٤)، لم تتناول أي الدراسات السابقة بالبحث سلوكات القادة العموميين الخمسة التي تبحث فيها الدراسة الحالية. وتعتبر سلوكات القادة التي تمّ تناولها بالبحث في الدراسات السابقة واحدة من أكثر القضايا البحثية تنوعا واختلافا بين الدراسات. وبذلك تختلف – ظاهريّا – هذه الدراسة عن سابقاتها في سلوكات القادة المبحوثة ، رغم تطابق جميع الدراسات في هدف رئيس هو السعي للتعرف إلى أثر سلوكات القادة في أداء موظفيهم.

ورغم ذلك فإن هذه الدراسات المختلفة تتشارك في عدد من السلوكات المبحوثة ، فمثلا تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات Pradeep and Prabhu (٢٠١١) و Bellé (٢٠١٣) و Dola (٢٠١٥) و Gottfredson and Aguinis (٢٠١٧) التي تعلّقت بسلوكات القيادة التحويلية (Transformational Leadership Behaviors) في العديد من السلوكات، منها:

(أ) التأثير المُنْمذج (Idealized Influence) والتحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation)، وقد غطّتهما أداة الدراسة الحالية في الجملة السادسة من أسئلة محاور سلوك المسؤولية وسلوك الالتزام القانوني وسلوك الالتزام الأخلاقي، وفي الجملتين الثانية والرابعة من جمل محور سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل (الملحق (١)).

(ب) التّعليم، والتوجّه نحو فرق العمل، وقد تم تغطية هذين السلوكين في الدراسة الحالية في الجمل ذوات الأرقام (١) و (٢) و (٣) و (٥) ضمن محور السلوك الأخلاقي.

(ت) سلوك المسؤولية تجاه المساءلة والمحاسبة (Responsibility/Accountability) الذي يدخل ضمن المحور الأول من محاور أداة الدراسة الحالية (الملحق (١)).

وتقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة Mehrabi, et al. (٢٠١٣) التي أخذت بنظر الاعتبار سلوكات القائد التشاركية (أو التعاونية) (Participative Leadership)) من ناحية بُعد تأسيس مسؤولية مشتركة نحو التصرف أو السلوك والعمل (Shared Responsibility for Action)، ويندرج هذا البعد السلوكي ضمن محور سلوك المسؤولية في استبانة الدراسة الحالية (الملحق (١))، وخاصة الجملتين الأولى والسادسة. وتغطي استبانة الدراسة الحالية جانب مشاركة المعرفة والمعلومات (Knowledge and Information Sharing) من جوانب سلوك القيادة التعاونية من خلال الجمل ذوات الأرقام (١) و (٢) و (٥) و (٦) في محور سلوك المسؤولية، والجمل ذوات الأرقام (١) و (٣) و (٥) من جمل محور السلوك الأخلاقي، والجملة الثانية من جمل سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل. إضافة إلى ذلك، شملت أداة الدراسة الحالية سلوكا فرعيا من سلوكات القائد التشاركي، هو التبيان والتفسير (Explanation) الذي تغطيه الجمل ذوات الأرقام (١) و (٢) و (٣) و (٥) من محور سلوك القائد الأخلاقي (الملحق (١)). وتضيف هذه الدراسة إلى ذلك أن سلوكات القيادة التشاركية هي في الأصل سلوكات موجّهة نحو العلاقات (Yukl, ٢٠١٣)، إن هناك أوجه شبه كثيرة بين سلوكات القائد الموجّهة نحو المهام وسلوكات القيادة التبادلية (McCleskey, ٢٠١٤)، الأمر الذي يعني أن الدراسة الحالية بتركيزها على سلوكات القادة العموميين الخمسة التي تقدّم ذكرها تغطّي في الواقع نطاقا واسعا من السلوكات المميزة لعدد من أنماط القيادة.

وتشترك الدراسة الحالية مع دراسات كل من Piccolo, et al. (٢٠١٠) و Bello (٢٠١٢) و Tummers and Knies (٢٠١٤) و Obicci (٢٠١٥) بالبحث في الجانب الأخلاقي للسلوك القيادي، أي السلوك الأخلاقي للقائد، ولكن بينما اقتصر سلوك القائد المدروس في دراسات كل من Piccolo, et al. (٢٠١٠) و Bello (٢٠١٢) و Obicci (٢٠١٥) على السلوك الأخلاقي فإن هذا السلوك يشكل واحدا من خمسة سلوكاتِ قادة عموميين في الدراسة الحالية وفي دراسة Tummers and Knies (٢٠١٤). ما يعني أن هاتين الدراستين أشمل في استكشاف سلوكات القادة الشائعة في مؤسسات القطاع العام ومحاولتهما لفهم تأثيراتها في أداء مرؤوسيهم من دراسات Piccolo, et al. (٢٠١٠) و Bello (٢٠١٢) و Obicci (٢٠١٥).

٢.٢.٢. أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

استفادت الدراسة الحالية بقدر كبير من الدراسات ذات العلاقة التي تم الاطلاع عليها خلال مختلف مراحل إجراء هذا البحث وإعداد هذه الرسالة الجامعية. ومن أهم أوجه الاستفادة المتحققة ما يأتي:

١) رصد ثغرات معرفية وبحثيةوالوقوف على ما توصّل إليه البحث العلمي ذو العلاقة حتى اللحظة، الأمر الذي أدى إلى وضع أسئلة الدراسة وتحديد أهدافها وصياغة فرضياتها.

٢) تصميم ورسم نموذج الدراسة.

٣) تحديد منهج البحث العلمي الأنسب لهذا النوع من الأبحاث.

٤) إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة.

٥) تصميم وإعداد أداة البحث، وهي استبانة (Questionnaire)، تتكون من محورين رئيسين، هما محور سلوكات القادة ومحور أداء الموظفين.

٦) تحديد مؤسسات القطاع العام الأردني المستهدفة وعينة الدراسة.

٧) تفسير ومناقشة نتائج تحليل بيانات الدراسة.

٢.٢.٣. جوانب تميّز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي تمت مراجعتها بما يلي:

١) تتشابه الدراسة الحالية مع كل دراسة من الدراسات السابقة في بعض الأوجه، ولكنها تختلف عنها جميعها في نموذج الدراسة، وما يرتبط به. وفي حدود علم هذه

الدراسةفإن الدراسةَ الحاليةَ كما يختصرها نموذج الدراسة (الشكل (١.١)) بأن هذه الدراسة تُعد من الدراسات القليلة بل النادرة التي درست هذه الجوانب والعلاقة فيما بينها.

٢) تربط هذه الدراسة أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية بسلوكات القادة في هذه الوزارات مع التركيز على خمسة من أهم سلوكات القادة في القطاع الحكومي. وبذلك فإن هذه الدراسة هي الأولى التي تدرس هذه السلوكات الخمسة في وزارات.

٣) تعتبر الدراسة الحالية من الدراسات النادرة التي تبحث في أثر سلوكات القادة في أداء الموظفين ببُعديْه المهامّيّ والسّياقيّ، والأولى التي تدرس بعدي الأداء هذيْن في وزارات.

٤) إحدى مراكز الوزارات التي شملتها الدراسة هي رئاسة الوزراء الأردنية، وبذلك تتميز هذه الدراسة عن كل الدراسات ذات الصلة التي اطلعت عليها هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى التي تُطبّق على رئاسة الوزراء في الأردن.

٥) الدراسة الحاليةتُعد من الدراسات النادرة او يمكن القول بأن الدراسات التي تطرقت الى دراسة مراكز الوزارات في المملكة نادرة، حيث كانت الدراسة الأردنية الأولى التي استهدفت وزارات هي دراسة صباح (٢٠١٧)، أما الدراسة غير الأردنية التي طبقت على وزارات فقد كانت دراسة Obicci (٢٠١٥). وبذلك تتميز الدراسة الحالية عن دراستي Obicci (٢٠١٥) وصباح (٢٠١٧) بتناولها بالبحث عددا أكبر من الوزارات (خمس وزارات).

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

٣.١. منهج البحث

في سعيها لتحقيق أهداف الدراسة وتقديم إجابات لتساؤلاتها اتبعت الباحثة في هذه الدراسةِ المسحيةِ المنهجَ الكمّيّ الوصفيَّ التحليلي. واستخدمت الدراسة بيانات أولية تم جمعها باستخدام استبانة مصممة لأغراض هذه الدراسة (الملحق (أ)).

٣.٢. مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من كل موظفي الوزارات في الأردن من المستويات الوظيفية دون المستوى الأعلى (الوزير، والأمين العام)، ويشملُ ذلك الرتبَ الوظيفية موظف، ورئيس قسم، ومدير وحدة، ومدير دائرة.

٣.٣. عينة الدراسة

تشكّلت عينة الدراسة من (٢٥٠) موظف من المستويات الوظيفية دون المستوى الأعلى (الوزير والأمين العام) تم اختيارهم من ست مؤسسات حكومية أردنية، هي:

١. رئاسة الوزراء.

٢. وزارة العمل.

٣. وزارة المالية.

٤. وزارة الصناعة والتجارة والتموين.

٥. وزارة الزراعة.

٦. وزارة تطوير القطاع العام.

وقد كان عدد الاستبانات المجاب عليها والمقبولة (١٨٩) استبانه

٣.٤. طريقة جمع عينة الدراسة

تمّ انتقاء أفراد عينة الدراسة من الموظفين الحكوميين من مستويات رئيس شعبة ورئيس قسم ومدير وحدة ومدير دائرة باستخدام الطريقة القَصْدية (Purposive Sampling Method). أما الموظفين الحكوميين من المستويات الأدنى من ذلك فقد تم اختيارهم باتباع الطريقة العشوائية البسيطة (Simple Random Sampling Method).

٣.٥. أداة الدراسة

تم استخدام الاستبانة كأداة جمع بيانات أولية (Primary Data) لأغراض هذه الدراسة. وصُمّمت الاستبانة بما يتناسب مع موضوع وأهداف ونموذج الدراسة بالرجوع إلى الأدب العلمي المنشور ذي العلاقة مثل دراسات Tummers and Knies (٢٠١٤) و Guo, et al. (٢٠١٦) و Worku (٢٠١٦). وتتكوّن الاستبانة من (٤٢) جملة وثلاثة أقسام، كما يأتي:

١- القسم الأول: قسم خاص ببعض البيانات الشخصية والمؤسسية للمستجيبين.

٢- القسم الثاني: سلوك القادة، ويتكون من (٣٠) جملة موزعة بالتساوي على (٥) محاور، تمثل سلوكات القادة، كما يلي:

سلوك المسؤولية (الجمل (١)-(٦))
سلوك الالتزام القانوني (الجمل (٧)-(١٢))
السلوك الأخلاقي (الجمل (١٣)-(١٨))
سلوك الولاء السياسي (الجمل (١٩)-(٢٤))
سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل (الجمل (٢٥)-(٣٠))

٣- القسم الثالث: أداء الموظفين، ويتكون من (١٢) جملة موزعة بالتساوي على محورين، كما يتبع:

أداء الموظف المهامّي (الجمل (٣١)-(٣٦))

أداء الموظف السّياقيّ (الجمل (٣٧)-(٤٢))

والمادة الأساسية للقسم الثاني (سلوكات القادة) من أقسام الاستبانة هي استبانة القادة العموميّين (Public Leadership Questionnaire) التي وضعها Tummers and Knies (٢٠١٤). وكما أوضح هذان الباحثان فإن استبانة القادة العموميّين (الحكوميّين) تدرس سلوكات قادة ومهارات قيادة أساسية في القطاع الحكومي، وتركّز على طريقة دعم القادة العموميّين لموظفيهم في التعامل مع العديد من تحدّياتمُحدَّدة من تحدّيات القطاع الحكومي، وخاصة دعم الموظفين في التعامل مع قضايا ناشئة عن المحاسبة والانضباط القانوني والأخلاق والولاء السياسي وحاكمية الشبكات.

أثبتت فحوص الخصائص القياسية لاستبانة القادة العموميّن (Public Leadership Questionnaire) أن هذه الاستبانة خماسية الأبعاد (المحاور) هي مقياس موثوق؛ فقد كانت هناك علاقات إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المحاور الخمسة (سلوكات القادة الخمسة)، وتراوحت قيم معامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) لهذه المحاور بين (.٧٧١) و (.٩٤٩).

أما المادة الأساسية للمحور الثالث (أداء الموظفين) فقد استخلصتها الباحثة من دراسات Tsui, et al. (١٩٩٧) و Hetzler (٢٠٠٧) وناصر (٢٠١٠) و Piccolo, et al. (٢٠١٠) وعربيات (٢٠١٢) و Johari (٢٠١٢) وطحطوح (٢٠١٦) و(٢٠١٦) Guo, et al. و Worku (٢٠١٦) وصباح (٢٠١٧)، وأدخلت عليها بعض التعديلات بما يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية وطبيعة مؤسسات القطاع العام الأردني التي ستتم دراستها.

تقيس الاستبانة مستويات موافقة المستجيبين على جمل محاور سلوك القادة ومحور أداء الموظف على مقياس ليكرت خماسي التدريج (Five-point Likert Scale)، وبمقتضى هذا التدريج

يرمز الرقم (٥) إلى (أوافق كلّيّا)، ويرمز الرقم (٤) إلى (أوافق)، ويرمز الرقم (٣) إلى (أوافق بدرجة متوسطة)، ويرمز الرقم (٢) إلى (لا أوافق)، ويرمز الرقم (١) إلى (لا أوافق إطلاقا).

٦.٣. صدق وثبات أداة الدراسة (Validity and Reliability of the Research Instrument)

يتناول الباب الحالي الإجراءات التي اتبعتها هذه الدراسة للتحقق من مناسبة خصائص الاستبانة لأغراض وأهداف هذه الدراسة، ويقصد بذلك التحقق من الصدق الظاهري والصدق البنائي للاستبانة، وثباتها واتساقها الداخلي. ويوضح البابان الفرعيان التاليان الإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة للتحقق من هذه الخصائص.

١.٦.٣. صدق أداة الدراسة (Research Instrument Validity)

يقصد بصدق أداة الدراسة دقة القياس (Sullivan, ٢٠١١)، وقد عرفه (Bolarinwa ٢٠١٥) بأنه مقياس لمقدار الخطأ المنتظم أو الضمني في أداة القياس. وقد تم فحص صدق الاستبانة من ناحيتين: (أ) الصدق الظاهري (Face Validity) و (ب) الصدق البنائي (Construct Validity). وتاليا توضيح لذلك.

(أ) الصدق الظاهري (Face Validity)

فَحْصُ الصدق الظاهري (Face Validity) ويُعْرف أيضا بصدق المحكمين أو صدق الخبراء (Expert Validity)، يهدف إلى التحقق من أن الأداة البحثية التي تم تصميمها تقيسفعلاً ما صُمّمت لقياسه (Thanasegaran, ٢٠٠٩; Bolarinwa, ٢٠١٥). وأكثر الطرق شيوعا للتحقق من الصدق الظاهري لأداة البحث عرض هذه الأداة على لجنة من المحكّمين (Bolarinwa, ٢٠١٥)، وهم مجموعة من ذوي الاختصاص والخبرة في المجال الأكاديمي من أعضاء الهيئة التدريسية في تخصص الإدارة العامة (الملحق (ب)).

قام المحكمون بإبداء الرأي في جمل الاستبانة من حيث صياغتها اللغوية، ومدى انتماء الجمل إلى المحاور التي ترتبط بها، وإبداء ملاحظات، وطلب تنفيذ تعديلات على الأداة رأوها مناسبة. وقد تم تعديل الاستبانة وإخراجها في صورتها النهائية بناء على ملاحظات واقتراحات المشرف الأكاديمي والمحكمين، وبذلك تكون الاستبانة قد حققت الصدق الظاهري.

(ب) الصدق البنائي (Construct Validity)

يتعلق الصدق البنائي (Construct Validity) بدرجة قياس الأداة للسمة أو البنية النظرية التي تقصد الأداة قياسها، وفي الدراسة الحالية قامت الباحثة بفحص الصدق البنائي للاستبانة بإجراء تحليل العامل (Factor Analysis). وحسب هذا النموذج الإحصائي فإن الجمل المرتبطة بمتغير أو محور ما يجب أن تكون أقوى ارتباطا ببعضها البعض من ارتباط جمل متغير آخر بها (Bolarinwa, ٢٠١٥).

٣.٦.٢. ثبات أداة الدراسة (Research Instrument Reliability)

يقصد بثبات أداة الدراسة تجانس واتساق كل عبارة من عبارات الأداة مع البُعد أو المحور الذي تنتمي إليه هذه العبارة، أي الاتساق الداخلي (Internal Consistency) لأداة البحث. وتم تعريفها من قِبَلِ Bolarinwa (٢٠١٥) بأنها مدى قياس جمل أداة البحث (الاستبانة أو الامتحان)لنفس الشيء، أي نفس البُعْد أو المتغير. ويمكن تعريفها بدرجة خلو أداة البحث من الأخطاء وبالتالي درجة إنتاجها نتائج متّسقة (Thanasegaran, **2009**). وفي الدراسة الحالية تم فحص ثبات الاستبانة (Questionnaire)، وهي أداة الدراسة، باستخدام تحليل الثبات (Reliability Analysis) ومعامل ألفا كرونباخ (Cronbach Alpha Coefficient) كمؤشر على الثبات والاتساق الداخلي (Sullivan, ٢٠١١)، وهو فحص ارتباط يقوم على افتراض أن الجمل التي تقيس نفس البنية أو البعد أو المتغير يجب أن تترابط مع بعضها البعض (Kimberlin and Winterstein, ٢٠٠٨). تتراوح قيم معامل ألفا كرونباخ بين (٠) و (١)، وكلما كانت قيمة هذا المعامل أعلى كان ثبات أداة البحث أعلى، وحسب Cronbach (١٩٧٠) و Nunnaly (١٩٧٨) وNunnally and Bernstein (١٩٩٤) فإن قيمة معامل ألفا كرونباخ الدنيا المقبولة هي (٠.٧٠).

٣.٧. إجراءات الدراسة

اتبعت الباحثة الخطوات التالية لتنفيذ هذه الدراسة:

١) المراجعة الأدبية للدراسات والأبحاث المنشورة ذات الصلة بموضوع ومجال هذه الدراسة.

ساعدت المراجعة الأدبية الباحثة على رصد ثغرات معرفية وعلى الوقوف على ما توصل إليه البحث العلمي ذو العلاقة حتى اللحظة، الأمر الذي أدى إلى وضع أسئلة الدراسة

وتحديد أهدافها ورسم نموذجها. كما ساعدتها هذه المراجعة على تحديد منهج البحث العلمي الأنسب لهذا النوع من الأبحاث. هذا وساعدت المراجعة الأدبية الباحثة أيضا على إعداد الإطار النظري لهذه الدراسة وعلى تصميم الاستبانة الأنسب ومناقشة نتائج هذه الدراسة.

٢) تصميم وإعداد أداة البحث، وهي استبانة (Questionnaire) تتكون من محورين رئيسين هما محور سلوكات القادة ومحور أداء الموظفين.

٣) تحكيم الاستبانة من قبل مُحكّمين، هم نخبةٌ من أساتذة الجامعات الأردنية في التخصصات ذات العلاقة، وخاصة الإدارة العامة، للتحقق من الصدق الظاهري (Face Validity) للأداة.

٤) تحديد مؤسسات القطاع العام الأردني المستهدفة وعينة الدراسة.

٥) توزيع الاستبانة على أفراد عينة الدراسة وجمع بيانات الدراسة.

٦) فحص خصائص أداة البحث من ناحية الصدق الظاهري (Face Validity) وصدق البُنْية (Construct Validity) وثبات التركيب (Construct Reliability) والاتساق الداخلي (Internal Consistency) لجمل الاستبانة.

٧) تحليل بيانات الدراسة التحليلَ الإحصائيَّ الأنسبَ وتفسير ومناقشة النتائج.

٨) إعداد الرسالة.

٣.٨. طريقة تحليل البيانات

قامت الباحثة بتحليل بيانات الدراسة باستخدام التحاليل والفحوص الإحصائية التالية:

(١) تحليل العامل (Factor Analysis).

تم تنفيذ فحص العامل على فقرات أداة البحث (الاستبانة) بهدف تقييم صدق البناء (Construct Validity) لأداة البحث.

(٢) تحليل الثبات (Reliability Analysis).

أجرت الباحثة تحليل الثبات بدلالة معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha Coefficient) لفحص ثبات التركيب (Construct Reliability) والاتساق الداخلي (Internal Consistency) للاستبانة.

(٣) إحصاءات وصفية (Descriptive Statistics).

قامت الباحثة بحساب بعض الإحصاءات الوصفية كالوسط الحسابي والانحراف المعياري والوسيط والمنوال، لمتغيرات الدراسة الرئيسة، وهي سلوك المسؤولية، وسلوك الالتزام القانوني، والسلوك الأخلاقي، وسلوك الولاء السياسي، وسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل والسلوك الكلّيّ للقادة، وأداء المهام، والأداء السياقي، والأداء الكلّيّ للموظفين.

(٤) تحليل التوزيع التكراري (Frequency Distribution Analysis). وذلك لتحقيق ما يلي:

أ. تحديد خصائص أفراد عينة الدراسة من ناحية الجنس والرتب الوظيفية وسنوات الخبرة الوظيفية.

ب. تحديد سلوكات القادة الأكثر شيوعا في الوزارات الأردنية المستهدفة.

(٥)تحليل الانحدار الخطي المتعدّد (Multiple Linear Regression Analysis).

يهدف هذا التحليل إلى التعرف إلى آثار سلوكات القادة الخمسة المبحوثة مجتمعة على أداء الموظفين في الوزارات الأردنية المبحوثة .

ولتنفيذ التحاليل والفحوص المتقدّمة استخدمت الباحثة الإصدار (٢٢.٠) من برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Statistical Package for Social Sciences (SPSS))، واعتمدت الدراسة الحالية قيمة (٠.٠٥) كمستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha = .05$).

خصائص عينة الدراسة

فيما يلي عرض لخصائص عينة الدراسة، حسب المتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، مكان العمل، الخبرة الوظيفية، الرتبة الوظيفية):

جدول رقم (١):وصف خصائص عينة الدراسة وفق المتغيرات الشخصية والوظيفية

اسم المتغير	فئة المتغير	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	١١٣	٥٦.٥ %
	أنثى	٨٧	٤٣.٥ %
مكان العمل (الوزارة)	رئاسة الوزراء	٢٢	١١ %
	وزارة العمل	٥٣	٢٦.٥ %
	وزارة المالية	٤٣	٢١.٥ %
	وزارة الصناعة والتجارة	٣٨	١٩%
	وزارة الزراعة	٣٣	١٦.٥ %
	وزارة تطوير القطاع العام	١١	٥.٥ %
الخبرة الوظيفية	١ - ٤ سنوات	٣٦	١٨ %
	٥-٨ سنوات	٢٦	١٣ %
	٩-١٣ سنة	٤٧	٢٣.٥ %
	١٤-١٨ سنة	٣٢	١٦ %
	اكثر من ١٨ سنة	٥٩	٢٩.٥ %
الرتبة الوظيفية	موظف	١٤٥	٧٢.٥ %
	رئيس قسم	٢٨	١٤ %
	مدير ادارة	٢٧	١٣.٥ %

يوضح الجدول رقم (١) أن عدد الذكور أكثر من عدد الإناث، حيث بلغت نسبة الذكور (٥٦.٥%). وهذا يعكس الواقع الفعلي لمسار القوى العاملة في المؤسسات الأردنية سواء الحكومية أم الخاصة، إذ دائما نسب الذكور تفوق نسب الإناث. وفيما يرتبط بمتغير الخبرة الوظيفية فإن فئة (أكثر من ١٨ سنة) هي النسبة الغالبة، حيث بلغت نسبتها (٢٩.٥ %)، أما متغير الرتبة الوظيفية، فقد احتلت فئة (موظف) النسبة العالية حيث بلغت ما نسبته (٧٢.٥ %) من مجموع العينة.

ثبات أداة الدراسة

تم استخراج معامل الثبات، طبقاً لكرونباخ ألفا (Cronbach‘s Alfa) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير (مستقل وتابع) وبجميع أبعاده، وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول رقم (٢) الآتي :

جدول رقم (٢):قيمة معامل الثبات للاتساق الداخلي لكل بعد من أبعاد المتغير المستقل (سلوكات القيادة) والمتغير التابع (أداء الموظفين)

رقم الفقرة في الاستبانة	اسم البعد	معامل الثبات (كرونباخ الفا)
١-٦	سلوكُ المسؤولية	٠.٨٩٦
٧-١٢	سلوكُ الالتزام القانوني	٠.٨٩٧
١٣-١٨	لسلوكُ الأخلاقي	٠.٨٩٥
١٩-٢٤	سلوكُ الولاء السياسي	٠.٩٠٠
٢٥-٣٠	سلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل	٠.٩٠١
٣١-٣٦	الأداء المهامّيّ	٠.٩٢١
٣٧- ٤٢	الأداء السياقي	٠.٩٠٥
١-٣٠	**سلوكيات القيادة ككل**	**٠.٨٨٨**
٣١-٤٢	**أداء الموظفين ككل**	**٠.٩٠٣**

يتبين من خلال الجدول رقم (٢) أن معاملات الثبات لمتغيرات الدراسة بجميع أبعادها مرتفعة، حيث تراوح معامل الثبات لأبعاد الدراسة (٠.٨٨٨-٠.٩٢١) وهي نسب ثبات عالية ومقبولة لأغراض التحليل الإحصائي والبحث العلمي.

الفصل الرابع

اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

فيما يلي عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والأهمية النسبية لجميع أبعاد الدراسة والفقرات المكونة لكل بُعد، مع الأخذ بعين الإعتبار أن تدرج المقياس المستخدم في الدراسة كما يلي:

لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	اوافق	اوافق كلياً (تماماً)
(١)	(٢)	(٣)	(٤)	(٥)

وإستناداً إلى ذلك فان قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، سيتم التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي:

مرتفع	متوسط	منخفض
٣.٥ فما فوق	٢.٥-٣.٤٩	١-٢.٤٩

وبناءً على ذلك فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (٣.٥) فيكون مستوى التصورات مرتفعاً، وهذا يعني موافقة أفراد عينة الدراسة على مضمون الفقرة، أمّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (٢.٥-٣.٤٩) فإن مستوى التصورات متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي أقل من (٢.٤٩)فيكون مستوى التصورات منخفضاً.

الإجابة عن أسئلة الدراسة

الإجابة على السؤال الأول: ما هي سلوكات القادة الأكثر شيوعا بين القياديين في مراكز الوزارات الأردنية؟

جدول رقم (٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد سلوكات القادة

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
١-٦	سلوكُ المسؤولية	٣.٥٨٣	٠.٧٤٣	٢	مرتفع
٧-١٢	سلوكُ الالتزام القانوني	٣.٧٢٠	٠.٦٦٠	١	مرتفع
١٣-١٨	لسلوكُ الأخلاقي	٣.٥١٤	٠.٨٠٤	٣	مرتفع
١٩-٢٤	سلوكُ الولاء السياسي	٣.٣٩٥	٠.٧٢٨	٤	متوسط
٢٥-٣٠	سلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل	٣.٣٨٤	١.٠٠٤	٥	متوسط
١-٣٠	**سلوكات القادة**	**٣.٤٩٦**	**٠.٦٤١**		**مرتفع**

يتبين من الجدول رقم (٣) أن تصورات المبحوثين العام لأبعاد متغير الدراسة المستقل (سلوكات القادة) كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي(٣.٤٩٦) والانحراف المعياري (٠.٦٤١)، واحتل بعد (سلوكُ الالتزام القانوني) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٢٠) تلاه بعد (سلوك المسؤولية) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٨٣)، وجاء بالمرتبة الخامسة والأخيرة بعد (سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل) بمتوسط حسابي بلغ (٣.٣٨٤). حيث تدل النتائج السابقة على أن أبعاد سلوكات القادة كافة قد توافرت بشكل عام في الوزارات الأردنية المبحوثة وبدرجة مرتفعة. أما عن تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات أبعاد سلوكات القادة فيبينها الجدول التالي:

جدول رقم (٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراتبُعد سلوك المسؤولية

رقم	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
	اولا: بعد سلوك المسؤولية	**٣.٥٨٣**	**٠.٧٤٣**		**مرتفع**
١	يشجّعني قائدي ويشجّع زملائي وزميلاتي على تفسير أفعالنا لمختلف أصحاب العلاقة والمصالح (Stakeholders).	٣.٥٥٢	٠.٨٣٨	٤	مرتفع
٢	يحفّزنا قائدنا لإعلام أصحاب العلاقة والمصالح بطريقتنا في العمل.	٣.٤٧٠	٠.٩٣٤	٥	مرتفع
٣	يزودنا قائدنا بإمكانية تفسير سلوكاتنا لأصحاب العلاقة والمصالح.	٣.٤١٧	٠.٩٢٢	٦	متوسط
٤	يؤكد قائدنا على أنه أمر مهمٌ أن نجيب على أسئلة العملاء.	٣.٨٥٩	٠.٨٧٠	١	مرتفع
٥	يبذل قائدنا ما في وسعه ليتأكد من أننا نشارك بانفتاح وصدق أعمال وحدة منظمتنا مع الآخرين.	٣.٦٤٥	٠.٩٠١	٢	مرتفع
٦	يحفزنا قائدنا لكي نفسر لأصحاب العلاقة والمصالح لماذا تم اتخاذ بعض القرارات.	٣.٥٦٠	٠.٩٣٣	٣	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(٤) أن تصورات المبحوثين لبعد سلوك المسؤولية كانت مرتفعة، واحتلت الفقرة " يؤكد قائدنا على أنه أمر مهمٌ أن نجيب على أسئلة العملاء " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٢)، تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة "يبذل قائدنا ما في وسعه ليتأكد من أننا نشارك بانفتاح وصدق أعمال وحدة منظمتنا مع الآخرين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٩) فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يزودنا قائدنا بإمكانية تفسير سلوكاتنا لأصحاب العلاقة والمصالح" بمتوسط حسابي (٣.٤٩). ونستنتج من النتائج السابقة أن هنالك مستوى تقييم مرتفع تجاه سلوك المسؤولية الذي ينتهجه القادة في الوزارات الأردنية المبحوثة تجاه العمل، من خلال التأكيد على تقديم الخدمة للعملاء والاجابة على أسئلتهم واستفساراتهم، والتأكيد على إعلام اصحاب العلاقة والمصالح من العملاء والشركاء بطريقة أداء العمل، وتفسير السلوكيات المتبعة في العمل لهم.

جدول رقم (٥)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراتبُ عد سلوك الالتزام القانوني

	ثانيا: بعدسلوكُ الالتزام القانوني	٣.٧٢٠	٠.٦٦٠		مرتفع
٧	يؤكد قائدي لي ولزملائي وزميلاتي على أنه من المهم إتباع القانون بحرفيته وروحه.	٣.٧٥٥	٠.٧٩٢	٢	مرتفع
٨	يعطيني قائدي ويعطي زملائي وزميلاتي الوسائل والموارد المناسبة واللازمة للإتباع السليم للقوانين والأنظمة الحكومية.	٣.٦٨٥	٠.٨٦٥	٥	مرتفع
٩	يؤكد قائدي على أنني وزملائي وزميلاتي يجب أن ننفذ السياسات الحكومية بشكل صحيح.	٣.٧٤٥	٠.٧٥٣	٣	مرتفع
١٠	يضمن ويكفل قائدي أنني وزملائي وزميلاتي نتبع القواعد والإجراءات بشكل دقيق.	٣.٧١٠	٠.٧٠٥	٤	مرتفع
١١	يحرص قائدنا على التزام الموظفين والموظفات بقوانين وأنظمة العمل بشكل عام وقوانين وأنظمة عمل المؤسسة بشكل خاص.	٣.٧٦٧	٠.٦٨٨	١	مرتفع
١٢	تقود وتوجّه قوانين وأنظمة الدولة الرسمية أفعال وردود أفعال قائد المؤسسة.	٣.٥٦٥	٠.٨٠٤	٦	مرتفع

يبين الجدول رقم (٥) أن تصورات المبحوثين لبعدسلوكُ الالتزام القانوني كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٣.٧٨) واحتلت الفقرة "يحرص قائدنا على التزام الموظفين والموظفات بقوانين وأنظمة العمل بشكل عام وقوانين وأنظمة عمل المؤسسة بشكل خاص" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٨٧)، فيما جاءت الفقرة "تقود وتوجّه قوانين وأنظمة الدولة الرسمية أفعال وردود أفعال قائد المؤسسة" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٦١) ونستنتج من النتائج السابقة أن هنالك تقييم مرتفع من قبل المبحوثين حول سلوك القدة تجاه الإلتزام القانوني والذي ينتهجه القادة في الوزارات الإردنية المبحوثة، من حيث الحرص على التزام الموظفين بالقوانين وألانظمة الخاصة بالعمل، إضافة إلى التأكيد المستمر على تطبيق هذه القوانين وتنفيذ السياسات الحكومية بالشكل الصحيح.

جدول رقم (٦)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراتبُ عد السلوك الاخلاقي

	ثالثاً: بعد السلوكُ الأخلاقي	٣.٥١٤	٠.٨٠٤		**مرتفع**
١٣	يشرح قائدي بوضوح مدونات السلوك الأخلاقي لموظفيه (مرؤوسيه).	٣.٤٢٢	٠.٨٨٩	٥	متوسط
١٤	يشرح قائدي بوضوح ما هو متوقع مني ومن زملائي وزميلاتي فيما يتعلق بالأمانة والاستقامة.	٣.٥٧٨	٠.٩٢٦	٤	مرتفع
١٥	يوضح قائدي إرشادات الأمانة والاستقامة لي ولزملائي وزميلاتي.	٣.٥٨٦	٠.٨٨٤	٢	مرتفع
١٦	يتحقق قائدي من أنني وزملائي وزميلاتي نتبع قوانين الأمانة والاستقامة.	٣.٦١١	٠.٨٨١	١	مرتفع
١٧	يوضح قائدي النتائج المحتملة للسلوك غير الأخلاقي المحتمل من قبلي ومن قبل زملائي وزميلاتي.	٣.٥٨٠	٠.٨٨٤	٣	مرتفع
١٨	يكافئنا قائدنا عندما نتصرف بمقتضى إرشادات الأمانة والاستقامة.	٣.٢٩١	١.٠٥٦	٦	متوسط

يبين الجدول رقم (٦) تقييم المبحوثينتجاه السلوكُ الأخلاقي للقادة فقد تبين من الجدول أنه كان مرتفع، بمتوسط حسابي (٣.٥٧)، واحتلت الفقرة " يتحقق قائدي من أنني وزملائي وزميلاتي نتبع قوانين الأمانة والاستقامة " المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٧٠)، تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة "يوضح قائدي إرشادات الأمانة والاستقامة لي ولزملائي وزميلاتي" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٤) فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة "يكافئنا قائدنا عندما نتصرف بمقتضى إرشادات الأمانة والاستقامة" بمتوسط حسابي (٣.٣٦). ونستنتج من النتائج السابقة أن القادة في الوزارات الاردنية المبحوثة ملتزمون بالسلوك الاخلاقي بدرجة كبيرة، والمتمثل بالتركيز المستمر على الامانة والاستقامة في الأداء، والتأكيد على التزام الموظفين بما جاء بمدونة السلوك الاخلاقي، وتقييم ذلك بشكل مستمر.

جدول رقم (٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقراتبُ عد سلوك الولاء السياسي

	رابعا: بعد سلوك الولاء السياسي	٣.٣٩٥	٠.٧٢٨		مرتفع
١٩	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على تطبيق القرارات التي تتلائم مع السياسة العامة بشكل ملائم حتى لو أدى ذلك إلى طموحات إستراتيجية أضعف للمديرية/القسم.	٣.٤٢١	٠.٨٦٣	٣	مرتفع
٢٠	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على دعم القرارات السياسية حتى لو واجَهَنا أصحاب العلاقة والمصالح الآخرين بسبب ذلك.	٣.٤٤٢	٠.٩٦١	٢	مرتفع
٢١	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على عدم المجازفة بالعلاقة مع القادة السياسيين الذين هم غير مواليين للحكومة.	٣.٣١١	٠.٩٥٥	٦	متوسط
٢٢	يحفزني قائدي ويحفز زملائي وزميلاتي على تنفيذ القرار السياسي حتى لو عنى ذلك تحمّلَ مسؤوليات إضافية.	٣.٣٨٦	٠.٨٨٤	٤	متوسط
٢٣	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على الدفاع عن الخيارات السياسية حتى لو رأينا فيها نواقص وعيوبا.	٣٣٧٥	٠.٧٩٣	٥	متوسط
٢٤	يتحرّى قائدنا أن يكون ولاؤنا السياسي للمؤسسة السياسية الجامعة – الدولة - وليس لأي جهة أو حزب أو تنظيم غير الدولة.	٣.٤٦٠	٠.٨٦٧	١	مرتفع

يتبين من الجدول رقم (٧) أن تصورات المبحوثين لبعد سلوك الولاء السياسي كانت مرتفعة، واحتلت الفقرة " يتحر ّى قائدنا أن يكون ولاؤنا السياسي للمؤسسة السياسية الجامعة – الدولة – وليس لأي جهة أو حزب أو تنظيم غير الدولة" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٧)، تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة " يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على دعم القرارات السياسية حتى لو واجَ هَ نا أصحاب العلاقة والمصالح الآخرين بسبب ذلك" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٣) فيما جاءت في المرتبة السادسة والأخيرة الفقرة " يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على عدم المجازفة بالعلاقة مع القادة السياسيين الذين هم غير مواليين للحكومة " بمتوسط حسابي (٣.٣٨). ونستنتج أن هنالك مستوى تقييم مرتفع تجاه سياسة القادة في الوزارات المبحوثة في تبني سلوك الولاء السياسي من خلال توجيه ولاء الموظفين نحو الدولة وليس نحو حزب أو تنظيم.

جدول رقم (٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات عد سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل

	خامسا: بعد سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل	**٣.٣٨٤**	**١.٠٠٤**		**متوسط**
٢٥	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على المحافظة على اتصالات مكثفة مع المؤسسات/المنظمات الأخرى.	٣.٢٣٥	٠.٩٣٣	٦	متوسط
٢٦	يحفزني قائدي ويحفز زملائي وزميلاتي للعمل سويّا بانتظام مع أشخاص من شبكات علاقات مشتركة في مؤسسات العمل.	٣.٦٢٦	٠.٨٢٦	١	متوسط
٢٧	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على استثمار أوقاتنا في تطوير اتصالات وإنشاء علاقات جديدة من محيط العمل.	٣.٢٦٩	٠.٨٨٩	٤	متوسط
٢٨	يحفزني قائدي ويحفز زملائي وزميلاتي لإنشاء اتصالات متعددة مع أشخاص خارج قسمنا الإداري.	٣.٢٦٨	٠.٩٠٤	٥	متوسط
٢٩	يقضي قائدنا الكثير من الوقت في المحافظة على شبكة علاقاته ومعارفه وبناء علاقات عملية جديدة.	٣.٤١٢	٠.٨٧٢	٣	مرتفع
٣٠	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على أن نكون حلقة وصل بين المؤسسات/المنظمات المختلفة.	٣.٥٢٠	٠.٩٢٦	٢	مرتفع

وأخيراً أوضح الجدول رقم (٨) أن تصورات المبحوثين لبعد سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل كانت متوسطة، واحتلت الفقرة "يحفزني قائدي ويحفز زملائي وزميلاتي للعمل سويّا بانتظام مع أشخاص من شبكات علاقات مشتركة في مؤسسات العمل" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣.٦٢)، تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة " يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على أن نكون حلقة وصل بين المؤسسات/المنظمات المختلفة " بمتوسط حسابي بلغ (٣.٥٢) فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرة " يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على المحافظة على اتصالات مكثفة مع المؤسسات/المنظمات الأخرى" بمتوسط حسابي (٣.٢٣). ونستنتج من النتائج السابقة أن هنالك مستوى تقييم متوسط لسلوك حاكمية شبكات علاقات العمل الذي ينتهجه القادة في الوزارات الأردنية المبحوثة، من خلال التشجيع على بناء شبكة علاقات جيدة

بين العاملين، والعمل ضمن فريق واحد لمصلحة العمل والمؤسسة، إضافة إلى التشجيع على فتح قنوات اتصال مع المؤسسات الأخرى، ومديريات وأقسام المؤسسة التي ينتمون اليها.

الإجابة على السؤال الثاني: ما مستوى أداء الموظفين في الوزارات الأردنية المبحوثة ؟

جدول رقم (٩)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن أبعاد أداء الموظفين

تسلسل الفقرات	اسم البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب حسب الأهمية	المستوى بالنسبة للمتوسط
٣١-٣٦	أداء المهامّي	٤.١١٢	٠.٩٢٣	١	مرتفع
٣٧-٤٢	الأداء السياقي	٤.٠٤٩	٠.٦١٧	٢	مرتفع
٣١-٤٢	أداء الموظفين	٤.٠٧٩	٠.٦٩٩		مرتفع

يتبين من الجدول رقم (٩) أن تصورات المبحوثين العام لأبعاد متغير الدراسة التابع (أداء الموظفين) كانت مرتفعة حيث بلغ المتوسط الحسابي(٤.٠٧٩) والانحراف المعياري (٠.٦٩٩)، واحتل بعد(الأداء المهامّي) المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١٢) تلاه بعد (الأداء السياقي) بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤٩). حيث تدل النتائج السابقة على أن أبعاد أداء الموظفين قد توافرت بشكل عام في الوزارات الأردنية المبحوثة وبدرجة مرتفعة.أما عن تصورات أفراد عينة الدراسة لفقرات أبعاد أداء الموظفين، فيوضحها الجدول التالي:

جدول رقم (١٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أبعاد أداء الموظفين

رقم	اسم الفقرة	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب حسب النسبة	المستوى بالنسبة للمتوسط
	اولاً: بعد الأداء المهامّي	**٤.١١٢**	**٠.٩٢٣**		**مرتفع**
٣٠	أتدبّرُ تخطيط عملي بحيث أنجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد ولو كان العمل المطلوب متعدد المهام.	٤.٠١١	٠.٧٠٦	٦	مرتفع
٣١	أنفذ الأعمال الموكلة إلي بفعالية (أنفذ الأعمال الصحيحة).	٤.١١٥	٠.٧٣٩	١	مرتفع

٣٢	تتوفر لدي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع مشكلات العمل اليومية وحلها.	٤.١٠٤	٠.٧٦٨	٣	متوسط
٣٣	أستطيع إنجاز عملي بشكل جيد بالحد الأدنى من الوقت والجهد.	٤.٠٢٥	٠.٨٣١	٥	مرتفع
٣٤	أفي بمسؤوليات عملي كاملة.	٤.٠٨٥	٠.٧٧٠	٤	مرتفع
٣٥	أنفّذُ الأعمال الموكلة إلي بكفاءة (أنفذ الأعمال بطريقة صحيحة).	٤.١٠٥	٠.٧٢٠	٢	مرتفع

يتبين من الجدول رقم(١٠) أن تصورات المبحوثين لبعد الأداء المهامي كانت مرتفعة، واحتلت الفقرة " أنفذ الأعمال الموكلة إلي بفعالية (أنفذ الأعمال الصحيحة)" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، تلاها بالمرتبة الثانية الفقرة "أنفّذُ الأعمال الموكلة إلي بكفاءة (أنفذ الأعمال بطريقة صحيحة) " بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) فيما جاءت في المرتبة الأخيرة الفقرةأتدبّرُ تخطيط عملي بحيث أنجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد ولو كان العمل المطلوب متعدد المهام" بمتوسط حسابي (٤.٠١). ونستنتج من النتائج السابقة أن هنالك مستوى تقييم مرتفع تجاه أداء الموظفين في الوزارات المعنية في تنفيذ مهامهم الموكولة اليهم، والتي تتم بكفاءة وبشكل متقن وصحيح.

جدول رقم (١١)

	ثانياً: بعد الأداء السياقي	**٤.٠٤٩**	**٠.٦١٧**		مرتفع
٣٦	أقبل تحمّلَ مسؤوليات عمل إضافية (ليس من ضمن اختصاص عملي)إذا اقتضت حاجةُ المؤسسة ذلك.	٣.٨٣٩	٠.٨٩٥	٦	مرتفع
٣٧	أقدم حلولا إبداعية لمشكلات العمل الجديدة أو الطارئة.	٣.٩٨٤	٠.٧٧٢	٥	مرتفع
٣٨	أهتم بتنمية وتطوير معارفي ومهاراتي المرتبطة بعملي بشكل مستمر.	٤.٠٦٠	٠.٧٠٩	٣	مرتفع
٣٩	أرحّبُ بالنقد البنّاء والملاحظات التي أتلقاها من الآخرين والتي تتعلق بجودة عملي وطريقة أدائه، وأستجيب لها.	٤.٠٤٥	٠.٧٦٩	٤	مرتفع

٤٠	أتجنب إثارة المشاكل والمتاعب في العمل وفي المؤسسة أثناء العمل.	٤.١٥٦	٠.٧١٢	٢	مرتفع
٤١	أتعاون بقدر كبير مع الزملاء والزميلات في فريق العمل في قسمي ومؤسستي لإنجاز مهام العمل المطلوبة منهم.	٤.٢١٧	٠.٧١١	١	مرتفع

كما يبين الجدول السابق أن تصورات المبحوثين لبعد الأداء السياقي كانت مرتفعة، بمتوسط حسابي (٤.٠٤) واحتلت الفقرة "أتعاون بقدر كبير مع الزملاء والزميلات في فريق العمل في قسمي ومؤسستي لإنجاز مهام العمل المطلوبة منهم" المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢١)، فيما جاءت الفقرةأقبل تحمّل مسؤوليات عمل إضافية (ليس من ضمن اختصاص عملي) إذا اقتضت حاجةُ المؤسسة ذلك" في المرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (٣.٨٣) ونستنتج من النتائج السابقة أن الأداء السياقي للموظفين في الوزارات الإردنية المبحوثة يتم بشكل جيد، من حيث الحرص على التعاون بين الجميع لانجاز المهام، وتجنب إثارة المشاكل والمتاعب داخل العمل، فالموظفون يستغلون وقتهم للعمل والانجاز والتطوير.

الإجابة على السؤال الثالث:ما هي سلوكات القادة في مراكز الوزارات الأردنية الأقوى تأثيراً في أداء الموظفين في هذه الوزارات؟

من أجل الإجابة على هذا التساؤل تم استخدام معامل ارتباط بيرسون Pearson‘Matrixs لتحديد علاقات الارتباط بين المتغير المستقل وبين المتغير التابع بصورة بعدية منفردة وبصورة كلية مجتمعة وكانت النتائج على النحو التالي:

جدول رقم (١٢)

مصفوفة ارتباط بيرسون Pearson'Matrixs للعلاقة بين المتغير المستقل(سلوكات القائد) كلاً ويمختلف أبعاده وبين المتغير التابع (أداء الموظفين)كلاً ويمختلف أبعاده

المتغيرات التابعة / المتغيرات المستقلة	لأداء المهامّيّ	الأداء السياقي	أداء الموظفين ككل
سلوكُ المسؤولية	.٣٢٨** ٠.٠٠٠	.٤٣٠** ٠.٠٠٠	.٤٠٤** ٠.٠٠٠
سلوكُ الالتزام القانوني	.٣١٠** ٠.٠٠٠	.٤٥٠** ٠.٠٠٠	.٣٩٩** ٠.٠٠٠
السلوكُ الأخلاقي	.٣٢٥** ٠.٠٠٠	.٤١٨** ٠.٠٠٠	.٣٩٦** ٠.٠٠٠
سلوكُ الولاء السياسي	.٢٦٧** ٠.٠١٥	.٤٠٧** ٠.٠٠٠	.٣٥٢** ٠.٠٠٠
سلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل	.٢٥٧** ٠.٠٠٠	.٣٥٤** ٠.٠٠٠	.٣٢٢** ٠.٠٠٠
سلوكات القادة ككل	.٣٢٢** ٠.٠٠٠	.٤٦٧** ٠.٠٠٠	.٤١٦** ٠.٠٠٠

**ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α= ٠.٠٥)

يوضح الجدول رقم (١٢) درجات العلاقة الارتباطية بين المتغير المستقل (سلوكات القائد) كلاً وبمختلف أبعاده، من جهة، وبين المتغير التابع (أداء الموظفين). حيث جاءت قيم معاملات الارتباط معنوية وا إيجابية، وهذا يدل على قوة العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل، وأبعاد المتغير التابع.

أمّا فيما يتعلق بقيم معاملات الارتباط بين المتغيرات المستقلة منفردة وبين الأبعاد التابعة منفردة، فقد أشارت النتائج إلى أن هنالك علاقات ارتباطيه إيجابية وذات دلالة إحصائية بين هذه المتغيرات، حيث كانت أقوى هذه العلاقات بين البعد المستقل (سلوكُ الالتزام القانوني) مع البعد التابع (الأداء السياقي) حيث بلغت قوة هذه العلاقة الارتباطية (.٤٥٠) في حين كانت أضعف

هذه العلاقات هي العلاقة التي ربطت البعد المستقل(سلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل) في البعد التابع (الأداء المهامي) حيث بلغت قيمة هذه العلاقة الارتباطية(٠.٢٥٧).

وبصفة عامة تشير العلاقات الإرتباطية بين المتغير المستقل (سلوكات القائد)، والمتغير التابع (أداء الموظفين) بأنها إيجابية ومتوسطة، وهذا يؤكد بأن توفر أبعاد سلوكات القائد تؤثر جميعها في أداء الموظفين العاملين في الوزارات الأردنية المبحوثة.

نتائج اختبار فرضيات الدراسة

الفرضية الرئيسية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوكات القادة في هذه الوزارات.

جدول (١٣)

العلاقة التأثيرية بين أداء الموظفين وسلوكات القادة

Model	Un standard Coefficient		Standard Coefficient	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
Constant	٢.٤٦٢	٠.٢٧٧	__	٨.٩٠٥	٠.٠٠٠
سلوكات القادة	٠.٤٦٤	٠.٠٧٨	٠.٤١٦	٥.٩٤٥	٠.٠٠٠

يشير الجدول (١٣) إلى أن هناك علاقة تأثير معنوية بين أداء الموظفين وسلوكات القادة، والجدول رقم (٩) يبين لنا معنوية أنموذج التأثير وفقاً لتحليل التباين الذي يقودنا إلى قبول الفرضية الرئيسة الأولى . إذ بلغت قيمة (f=٣٥.٣٤٥) المحسوبة تحت مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجة حرية (١,١٦٩)و هي اكبر من القيمة الجدولية و جاءت قيمه معامل التحديد الذي يعبر عن قدرة المتغيرات المستقلة مجتمعة على تفسير المتغير التابع (أداء الموظفين) ضعيفة حيث بلغت ($R^٢$=٠.١٧٣) .وهذا يعني أن (١٧.٣%) من المتغيرات المستقلة فسرت التغييرات التي تطرأ على أداء الموظفين.

جدول (١٤): تحليل التباين لسلوكيات القادة وأداء الموظفين

Model	Sum Of Squares	Df	Mean Square	F	.Sig
Regression	١٤.٧٣٤	١	١٤.٧٣٤	٣٥.٣٤٥	...
Residual	٧٠.٤٥١	١٦٩	٠.٤١٧	–	–
Total	٨٥.١٨٦	١٧٠	–	–	–

Model Summary				
Model	R	R^2	R^2 Adjusted	Std. Error of the Estimate
١	٠.٤١٦	٠.١٧٣	٠.١٦٩	٠.٢١٣

ومما سبق يقتضي رفض الفرضية الرئيسية التي تنص على أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوكات القادة في هذه الوزارات.

جدول رقم (١٥)

نتائج تحليل الإنحدار المتعدد التدريجي التراكمي Stepwise Multiple Regression Analysis لإختبار دخول أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القادة) في معادلة الإنحدار، للتنبؤ بالمتغير التابع (أداء الموظفين)

ترتيب دخول الأبعاد المستقلة في معادلة التنبؤ	معامل التحديد (R^2)	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (F)	البعد التابع
سلوكُ المسؤولية	٠.١٤٣	٣٧.٥٤	٠.٠٠٠*	أداء الموظفين
سلوكُ الالتزام القانوني	٠.١٥٩	٣٥.٢٨	٠.٠٠٠*	
سلوكُ الولاء السياسي	٠.١٦٦	٢٦.٤٥	٠.٠٠٠*	
لسلوكُ الأخلاقي	٠.١٧٠	٣٥.٦٠	٠.٠٠٠*	
سلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل	٠.١٧٣	٢١.٥٧	٠.٠٠٠*	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α ≥ ٠.٠١)

يشير الجدول رقم (١٥) الى ترتيب دخول أبعاد المتغير المستقل (سلوكيات القادة)، في معادلة الانحدار التدريجي (Stepwise Multiple Regression Analysis)، حيث يتضح بأن بعد (سلوك المسؤولية) قد كان اول المتغيرات الداخلة في معادلة الانحدار للتنبؤ بالمتغير التابع، ويفسر هذا البعد ما قيمته (١٤.٣%) من قيمة التباين في المتغير التابع (أداء الموظفين)، ثم تلاه بعد (سلوك الإلتزام القانوني)، إذ انه يفسر مع متغير سلوك المسؤولية ما مقداره (١٥.٩%) من قيمة التباين في المتغير التابع، ثم جاء بعد (سلوك الولاء السياسي) ليرتفع بالقيمة التفسيرية ويشكل مع البعدين السابقين له ما مقداره (١٦.٦%) من قيمة التباين في المتغير التابع، ثم تلاه بعد (السلوك الأخلاقي) ليضيف تفسيراً إلى تفسير الأبعاد السابقة، فيصبح مقداره (١٧%) من قيمة التباين في المتغير السابق، وأخيراً جاء بعد (سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل) ليرتفع بمجموع القيم التفسيرية للأبعاد السابقة له إلى ما مقداره (١٧.٣%). وهذا كله يدلل على أن جميع أبعاد سلوكيات القادة هي أبعاد مهمة في تفسير المتغير التابع (أداء الموظفين).

الفرضية الفرعية الأولى: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك المسؤولية للقادة في هذه الوزارات.

إذ انه يفسر متغير سلوك المسؤولية ما مقداره (١٤.٣%) من قيمة التباين في المتغير التابع، يوضح الجدول (١٥) أن سلوك المسؤولية للقادة يمارس تأثيرا معنوياً في أداء الموظفين في الوزارات الاردنية. إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (١٤.٣%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع.وبناءً على ما تقدم يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى

دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك المسؤولية للقادة في هذه الوزارات.

الفرضية الفرعية الثانية: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥)

ووفق لما يتضح لنا من الجدول رقم (١٥)، فأنسلوكُ الالتزام القانوني للقادةيمارس تأثيرا معنوياً في أداء الموظفين في الوزارات الأردنية المبحوثة. كما ويوضح الجدول الخاص بتحليل الانحدار المتعدد التدريجي التراكمي (Stepwose Multiple Analysis) من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (٣٥.٢٨) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (١,١٨٦). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج منخفضة وفقاً لقيمة $R^{٢}$=٠.١٥٩ إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (١٥.٩%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

وبناء ً على ما تقدم يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك الالتزام القانوني للقادة في هذه الوزارات

الفرضية الفرعية الثالثة: لاتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك الولاء السياسي في هذه الوزارات.

يوضح الجدول (١٥) أنسلوكُ القائد الأخلاقي يمارس تأثيرا معنوياً في أداء الموظفين في الوزارات الأردنية المبحوثة. كما ويوضح الجدول من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (٢٦.٤٥) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥). وكانت القدرة

التفسيرية لهذا الأنموذج منخفضة وفقاً لقيمة R^2=٠.١٦٦ إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (١٦.٦٧%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع .

وبناء ً على ما تقدم يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى التي مفادها لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك الولاء السياسي في هذه الوزارات.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنيةو السلوك الاخلاقي للقادة في هذه الوزارات.

يوضح الجدول (١٥) أنسلوكُ الولاء السياسي للقادةيمارس تأثيرا معنوياً في أداء الموظفين في الوزارات الأردنية المبحوثة. كما ويوضح الجدول من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (٣٥.٦٠) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (١,١٨٧). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج منخفضة وفقاً لقيمة R^2=١٧٠. إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (١٧%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع.

وبناء ً على ما تقدم يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسية التي مفادها لايوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية و السلوك الأخلاقي للقادة في هذه الوزارات.

الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل للقادة في هذه الوزارات.

يوضح الجدول (١٥) أن سلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل للقادة يمارس تأثيرا معنوياً في أداء الموظفين في الوزارات الأردنية المبحوثة. وكما ويوضح الجدول من أن الأنموذج معنوي وفقاً لقيمة F المحسوبة والتي بلغت (٢١.٥٧٠) وهي اكبر من القيمة الجدولية عند مستوى معنوية (٠.٠٥) وبدرجتي حرية (١,١٨٦). وكانت القدرة التفسيرية لهذا الأنموذج منخفضة وفقاً لقيمة $R^{٢}$=٠.١٧٣ إذ يشير هذا إلى قدرة المتغير المستقل على تفسير (١٧.٣%) من الاختلافات الحاصلة في المتغير التابع.

وبناءً على ما تقدم يتضح لنا رفض الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسية التي مفادها لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α≤ ٠.٠٥) بين أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية وسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل للقادة في هذه الوزارات.

" **توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≤ ٠.٠٥) لتصورات الموظفين العاملين في الوزارات الأردنية المبحوثة نحو سلوكات القادة تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (مكان العمل، الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة الوظيفية)**".

جدول (١٦)

تحليل التباين الأحادي لتصورات المبحوثين نحو سلوكات القادة في الوزارات الأردنية المبحوثة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (مكان العمل، الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة الوظيفية)

المتغير الشخصي	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(ف)	مستوى الدلالة
مكان العمل (الوزارة)	بين المجموعات داخل المجموعات	١٩٢.٧٢١ ١٥١.٥٩١	٣.٠١١ ١.٤٠٤	*٢.١٤٥	٠.٠٠٠
الجنس	بين المجموعات داخل المجموعات	٣٢.١٦١ ١٠.٤٥٢	٠.٥٠٣ ٠.٠٩٧	*٥.١٩٣	٠.٠٠٠
الرتبة الوظيفية	بين المجموعات داخل المجموعات	٤٢.٩٤٨ ٤٢.٩١٤	٠.٦٧١ ٠.٣٩٧	*١.٦٨٩	٠.٠٠٨
الخبرة الوظيفية	بين المجموعات داخل المجموعات	٢٥٦.٣١٠ ١٠٩.٢٣٩	٤.٠٠٥ ١.٠١١	*٣.٩٥٩	٠.٠٠٠

*** ذات دلالة إحصائية على مستوى دلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥)**

تشير النتائج التي يعرضها الجدول (١٦) لتصورات المبحوثين نحو سلوكات القادة في الوزارات الأردنية المبحوثة تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (مكان العمل، الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة الوظيفية)، حيث يلاحظ من الجدول أنه توجد فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لتصورات الموظفين العاملين في الوزارات الأردنية المبحوثة نحو سلوكات القادة تعزى لكل من (مكان العمل، الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة الوظيفية)، وذلك بدلالة ارتفاع قيمة F عن قيمتها الجدولية، ومعنوية الدلالة، مما يعني قبول الفرضية التي ترى أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$ ٠.٠٥) لتصورات الموظفين العاملين في الوزارات الأردنية المبحوثة نحو سلوكات القادة تعزى لكل من مكان العمل، الجنس، الرتبة الوظيفية، الخبرة الوظيفية.

و لمعرفة عائدية الفروق تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية والرتبة الوظيفية، تم إستخدام إختبار شيفية للفروق كما هو واضح في الجداول (١٦ – ١٧).

جدول رقم (١٧)

نتائج إختبار شيفية للمقارنات البعدية للفروق في مستوى سلوكات القادة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الخبرة الوظيفية

فئات الخبرة الوظيفية	المتوسط الحسابي	١ - ٤ سنوات	٥-٨ سنوات	٩-١٣ سنة	١٤-١٨ سنة	اكثر من ١٨ سنة
١ - ٤ سنوات	١.٠٦				٠.٣٣*	٠.٤٣*
٥-٨ سنوات	١.٠٨					
٩-١٣ سنة	١.٢٢					
١٤-١٨ سنة	١.٤٥					
اكثر من ١٨ سنة	١.٨٣					

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≤٠.٠٥)

أشارت النتائج في الجدول رقم (١٦) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة الوظيفية) في تصورات العاملين نحو سلوكيات القادة، حيث وجدت أن قيمة (F=٣.٩٦) ومستوى الدلالة (α =٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة (α≤٠.٠٥). مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية فيما يتعلق بهذا المتغير، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الوزارات الأردنية نحو سلوكيات القادة تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية، حيث يبين الجدول (٢٢) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (١٤–١٨ سنة) ومتوسط الفئة الاولى (١–٤ سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة (١٤–١٨ سنة) (١.٤٥)، أما متوسط الفئة الأولى (١–٤ سنوات) فقد بلغ (١.٠٦) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (١٤–١٨ سنة).

كما أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (أكثر

من ١٨ سنة) ومتوسط الفئة الاولى (١-٤ سنوات) حيث بلغ متوسط الفئة (أكثر من ١٨ سنة) (١.٨٣)، أما متوسط الفئة الأولى (١-٤ سنوات) فقد بلغ (١.٠٦) ولصالح المبحوثين ذوي الخبرة الوظيفية (أكثر من ١٨ سنة).

ويمكن تفسير هذه النتائج على أنه كلما زادت الخبرة الوظيفية للموظف اقترب لأن يكون في مستوى القيادة، ويرتقي مركزه الوظيفي ليكون على درجة عالية من المسؤولية، وبالتالي يكون على قدرة عالية ليقوم بتفسير سلوكيات القادة محور هذه الدراسة.

الجدول (١٨)

نتائج إختبار شيفية للمقارنات البعدية للفروق في مستوى سلوكات القادة في الوزارات الأردنية من وجهة نظر المبحوثين تبعاً لمتغير الرتبة الوظيفية

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	موظف	رئيس قسم	مدير ادارة
موظف	٢.٩٣			*٠.٤٣
رئيس قسم	٣.٨٩			*٠.٢٩
مدير ادارة	٤.٣٣			

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq$٠.٠٥)

أشارت النتائج في الجدول رقم (١٦) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الرتبة الوظيفية) في تصورات العاملين نحو سلوكيات القادة، حيث وجدت أن قيمة (F=١.٦٩) ومستوى الدلالة (α =٠.٠٠٠) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq$٠.٠٥). مما يقتضي قبول الفرضية الفرعية فيما يتعلق بهذا المتغير، والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات العاملين في الوزارات الأردنية نحو سلوكيات القادة تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (٢٣) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الرتبة الوظيفية (مدير ادارة) ومتوسط الفئة

الاولى (موظف) حيث بلغ متوسط الفئة (مدير ادارة) (٤.٣٣)، أما متوسط الفئة الأولى (موظف) فقد بلغ (٢.٩٣) ولصالح المبحوثين ذوي الرتبة الوظيفية (مدير ادارة).

كما أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الرتبة الوظيفية (مدير ادارة) ومتوسط الفئة الثانية (رئيس قسم) حيث بلغ متوسط الفئة (مدير ادارة) (٤.٣٣)، أما متوسط الفئة الثانية (رئيس قسم) فقد بلغ (٣.٨٩) ولصالح المبحوثين ذوي الرتبة الوظيفية (مدير ادارة).

حيث يمكن تفسير هذه النتائج على أنه كلما زاد المستوى الإداري للموظف اقترب لأن يكون في مستوى القيادة، ويرتقي مركزه الوظيفي ليكون على درجة عالية من المسؤولية، وبالتالي يكون على قدرة عالية ليقوم بتفسير سلوكيات القادة محور هذه الدراسة.

الفصل الخامس

المناقشة الاستنتاجات والتوصيات

تم عرض نتائج هذه الدراسة في الفصل السابق، وفي هذا الفصل سيتم مناقشة هذه النتائج في ضوء أسئلة الدراسة كما وردت في الفصل الأول. وبعد مناقشة النتائج سيتم عرض أهم الاستنتاجات التي تم استخلاصها من هذه النتائج، ونختم هذا الفصل بالتوصيات.

٥.١. المناقشة

سعت هذه الدراسة للتوصل إلى إجابة لسؤال بحثي رئيس، هو: ما أثر سلوك القادة في مراكز الوزارات الأردنية في أداء الموظفين في هذه الوزارات؟ وقد تفرعت من هذا السؤال ثلاثة أسئلة بحثية، تعرضها هذه الدراسة وتعرض النتائج المتعلقة بكل منها فيما يلي.

٥.١.١. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما هي سلوكات القادة الأكثر شيوعا بين القادة في مراكز الوزارات الأردنية؟

ركّزت الدراسة الحالية على السلوكات الخمسة للقادة العموميين التي توصل إليها Tummers and Knies (٢٠١٤) استنادا إلى نظريات الإدارة العامة والتحاليل التجريبية، وهي:

١) سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة (Accountability Behavior)
٢) سلوك الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior)
٣) السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)
٤) سلوك الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior)
٥) سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior).

وقد وجدت الدراسة الحالية أن هذه السلوكات الخمسة موجودة بمستويات تتراوح بين متوسطة وعالية عند القادة في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة (رئاسة الوزراء، ووزارة العمل،

ووزارة المالية، ووزارة الصناعة والتجارة والتموين، ووزارة الزراعة، ووزارة تطوير القطاع العام). وكانت أهم النتائج ما يأتي:

(أ) سلوكات ظهرت عند القادة العموميين بمستويات عالية، وهي:

- سلوك الالتزام القانوني، وبلغ متوسطه الحسابي (٣.٧٢).
- سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة، وكان متوسطه الحسابي (٣.٥٨).
- السلوك الأخلاقي، وبلغ متوسطه الحسابي (٣.٥١).

(ب) سلوكات ظهرت عند القادة العموميين بمستويات متوسطة، وهي:

- سلوك سلوك الولاء السياسي، وكان متوسطه الحسابي (٣.٤٠).
- سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل، وبلغ متوسطه الحسابي (٣.٣٨).

فيما يتعلق بسلوك الالتزام القانوني يمكن القول إن القادة في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة يتمتعون بدرجة عالية من الالتزام القانوني المتمثل بالحرص على الإلمام بالقوانين والأنظمة النافذة وتطبيقها دون تجاوز أو مخالفة أو إهمال؛ فقوانين وأنظمة الدولة الرسمية تقود وتوجّه أفعال وردود أفعال هؤلاء القادة، فهم يؤكدون لمرؤوسيهم على أنه من المهم اتباع القانون بحرفيته وروحه، ويؤكدون لموظفيهم على وجوب تنفيذ السياسات الحكومية بشكل صحيح، ويتحققون من أن مرؤوسيهم يتبعون القواعد والإجراءات بشكل دقيق، ويحرصون على التزام الموظفين والموظفات بقوانين وأنظمة العمل بشكل عام وقوانين وأنظمة عمل المؤسسة بشكل خاص، الأمر الذي ينعكس ايجاباً على أداء الموظفين في هذه الوزارات. وتدل إجابات أفراد عينة الدراسة أن هؤلاء القادة يبدون أكبر اهتمام بجانبين قانونين، هما (أ) التزام الموظفين بقوانين وأنظمة العمل بشكل عام وقوانين وأنظمة عمل المؤسسة بشكل خاص، و (ب) التأكيد على أهمية اتباع القانون بحرفيته وروحه.

سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة حَلَّ في المرتبة الثانية من ناحية الشيوع بين القادة في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة، ما يكشف عن أن هؤلاء القادة يشجّعون مرؤوسيهم على تفسير أفعالهم لمختلف أصحاب العلاقة والمصالح (Stakeholders)، ويحفّزونهم

لإعلام أصحاب العلاقة والمصالح بطريقتهم في العمل، ويساعدونهم على تفسير سلوكاتهم لأصحاب العلاقة والمصالح وعلى الإجابة على أسئلة العملاء، ويبذل هؤلاء القادة ما في وسعهم ليتأكدوا من أن مرؤوسيهم يشاركون بانفتاح وصدق أعمال وحدة منظمتهم مع الآخرين. وتعكس إجابات أفراد عينة الدراسة اهتماما خاصّا يوليه قادتهم بالإجابة على أسئلة العملاء وبمشاركة أعمال منظمتهم مع الآخرين، ما يشفّ عن درجة عالية من الشفافية والإحساس بالمسؤولية نحو المجتمع عند هؤلاء القادة.

أما من ناحية السلوك الأخلاقي فتشير نتائج هذه الدراسة إلى أن القادة في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة يقومون بما لديهم من نفوذ وتأثير بدور كبير في إرساء المناخ الأخلاقي في مؤسساتهم، وتحمل المسؤولية الأخلاقية بما يساهم في تعزيز قيم الأمانة والاستقامة في العمل، إضافة الى إرساء القواعد والمبادئ الأساسية لآداب الوظيفة العامة، والقيم المهنية العالية للموظفين، وتعزيز الالتزام بهذه المعايير والقواعد والقيم، وترسيخ أسس الممارسات الجيدة للسلوك الوظيفي الأخلاقي من خلال توعية الموظفين وتوجيههم نحو الأخلاقيات الوظيفية السليمة وأطر الانضباط الذاتي التي تحكم سير العمل في الخدمة المدنية والمنسجمة مع القوانين والأنظمة السارية، وكذلك من خلال بيان واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية ودورهم في تحسين الخدمات وتعزيز المصداقية في قطاع الخدمة العامة. إن شيوع هذه القيم الأخلاقية الجوهرية في بيئة العمل سينعكس إيجاباً على أداء العاملين، بل أثبتت دراسة Palmer (٢٠١٣) أن سلوكات القادة تؤثر في معتقدات الكفاءة الأخلاقية عند الموظفين.

أشارت نتائج دراسة van der Wal, et al. (٢٠٠٨) - وهي الدراسة التي شكّلت نواة دراسة Tummers and Knies (٢٠١٤) التي قامت عليها الدراسة الحالية - إلى أن أهم قيمة في القطاع العام هي المسؤولية تجاه المساءلة والمحاسبة، يتلوها عدم الفساد (أي القيم والسلوكات الأخلاقية)، ويتلوه الالتزام القانوني. وبناء على ذلك توصلت هذه الدراسة بأن القادة في مراكز الوزارات الأردنية يمتلكون أهم القيم الواجب توفرها في القطاع العام، وأنهم يمارسون السلوكات المرتبطة بهذه القيم بدرجات عالية. وفيما يتعلق بسلوك الولاء السياسي للقائد تدل نتائج الدراسة الحالية على أن القادة في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة لديهم ولاء سياسي كبير، وينعكس ذلك إيجابا على التزامهم التام بتطبيق وتنفيذ السياسات العامة والقرارات السياسية للدولة، والحرص على وضع الأهداف التنظيمية لمؤسساتهم بما يتوافق مع السياسة العامة للدولة الأردنية، وبما يتلاءم مع الرؤيا العامة للحكومة، وهذا ما يعطي موظفي مؤسسات الدولة حافزا كبيرا للعمل بما يتفق مع السياسة العامة للدولة وينعكس إيجابا على أدائهم، فكما تشير نتائج هذه الدراسة يشجع هؤلاء القادة مرؤوسيهم على تطبيق القرارات السياسية بشكل

ملائم، وعلى دعم القرارات السياسية، وعلى تنفيذ القرار السياسي حتى لو عنى ذلك تحمّلَ مسؤوليات إضافية، وعلى الدفاع عن الخيارات السياسية المطروحة، وأن هؤلاء القادة يتحرّون أن يكون ولاء الموظف السياسي للمؤسسة السياسية الجامعة – الدولة - وليس لأي جهة أو حزب أو تنظيم غير الدولة.

وبالنسبة لسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل يمكن تفسير نتائج الدراسة الحالية بأن القادة في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة يؤمنون ببناء علاقات عمل وثيقة وفعالة بين كافة الموظفين، وتشجيعهم على العمل بروح الفريق الواحد، وهو ما تدعمه الدرجة المرتفعة لموافقة أفراد عينة الدراسة على شيوع سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل لدى القادة في مراكز الوزارات المبحوثة، وما أثبتته نتائج التحليل الإحصائي من وجود تأثير إيجابي دالٍّ إحصائيا لهذا السلوك على أداء الموظفين الحكوميين في عينة الدراسة. تكشف هذه النتائج عن أن القادة في مراكز الوزارات يحفزون ويشجعون كافة الموظفين على العمل سويّا مع أشخاص من شبكات علاقات مشتركة في مؤسسات العمل، إضافة الى تشجيع الموظفين على استثمار وقتهم في تطوير اتصالات وإنشاء علاقات جديدة من محيط العمل، وهذه السياسة نابعة من إدراك هؤلاء القادة لأهمية وجدوى العمل الجماعي، وضرورة تشجيع العاملين على التقارب والتعاون، الأمر الذي يعود على المؤسسات الوطنية بالنفع ويساهم في تحقيق المصلحة العامة، وبالتالي التأثير الإيجابي على علاقات الموظفين ببعضهم البعض وعلى أدائهم الوظيفي.

٥.١.٢. النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: كيف يتأثر أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية بسلوكات القادة في هذه الوزارات؟

أظهر تحليل الارتباط (Pearson's Product-Moment Correlation Analysis) بين سلوكات القادة الخمسة المبحوثة وأداء الموظفين ما يلي:

١- العلاقة بين كل من السلوكات الخمسة المبحوثة منفردا وأداء الموظفين علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية.

٢- العلاقة بين السلوكات الخمسة المبحوثة مجتمعة وأداء الموظفين علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية.

ودعمت نتائج تحليل الارتباط الخطّيّ البسيط (Simple Linear Regression Analysis) وتحليل الارتباط الخطّيّ المتعدد (Multiple Linear Regression Analysis) هذه النتائج، وبيّنت أن كل سلوك من هذه السلوكات الخمسة يؤثر منفردا في أداء الموظفين الكلّيّ تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية، وأن سلوكات القادة الخمسة مجتمعة تؤثر في أداء الموظفين الكلي تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية، وأن هذه السلوكات مجتمعة تفسر (١٧.٣%) من التباينات في الأداء الوظيفي الكلي بين الموظفين الحكوميين أفراد عينة الدراسة. وعليه فإن أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية يتأثر بسلوكات القادة في هذه الوزارات تأثرا إيجابيا. ورغم عدم وجود أي دراسة منشورة تورد نسبة التباين في أداء الموظفين التي تفسرها السلوكات الخمسة المبحوثة مجتمعة أو منفردة، إلا أننا نرى أن هناك تقاربا بين نتائج الدراسة الحالية ودراسة Worku (٢٠١٦) التي توصلت الى أن هناك علاقة موجبة ذات دلالة إحصائية بين سلوكات القادة وأداء الموظفين في مصرف أثيوبيا المركزي، وتوصلت إلى أن سلوكات القيادة التحويلية تفسر (١٣.٩%) من التباين في أداء هؤلاء الموظفين وأن سلوكات القيادة التبادلية تفسر (١٣.٥%) من التباين في أداء الموظفين. وفي دراسة لأثر أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية، أي الأداء السياقي، لدى موظفات جامعة الملك عبد العزيز في جدة وجدت طحطوح (٢٠١٦) أن سلوكات نمط القيادة الحرة تفسر (٢٣.٢%) من التباين في مستويات الأداء السياقي عند هؤلاء الموظفات. أما على مستوى الأردن فقد وجد صباح (٢٠١٧) أن نمط القيادة الديموقراطي الاستشاري يفسر منفردا (٤.٦%) من التباين في أداء الموظفين في مديريات وزارة الشباب الأردنية بينما يفسر نمط القيادة الديموقراطي التشاركي بمفرده (١.٨%) من هذا التباين. ووجد Lumbasi (٢٠١٥) أن سلوكات القائد الداعم (Supportive Leader) تفسر (١١.٩%) من أداء الموظفين في الشركات المبحوثة بينما تفسر سلوكات القائد التشاركي (٢٣.٢%) من أداء الموظفين في هذه الشركات. ويمكن تفسير هذه النسب المنخفضة ظاهريا بدرجة التعقيد في آلية تأثير سلوكات القادة في أداء الموظفين، وبتداخل سلوكات القادة مع عدد كبير من العوامل الأخرى الشخصية والمؤسسية الداخلية والخارجية المؤثرة في أداء الموظفين، الأمر الذي قد يستدعي مستقبلا دراسة آليات تأثير القادة في أداء الموظفين.

وبمقارنة النتائج المتقدّمة بنتائج الدراسات ذات العلاقة التي تمت مناقشتها في باب الدراسات السابقة في الفصل الثاني من هذه الرسالة، تجد أن النتائج الحالية تتفق مع نتائج العديد من الدراسات ذات العلاقة؛ فمثلا أثبت Gottfredson and Aguinis (٢٠١٧) وجود علاقة بين سلوكات القادة وأداء مرؤوسيهم، وفسرا ذلك بالتقارب بين القائد ومرؤوسيه (Leader-Member Exchange)، الذي يشكّل آلية وسيطة في العلاقة بين أداء الموظف وسلوكات القائد؛ إذ أن

سلوكات القائد (الإيجابية) تؤدي إلى تحسّن أداء الموظفين لأنها تزيد إدراك هؤلاء الموظفين بامتلاكهم علاقة جيّدة مع قائدهم. ويتفق هذا إلى حدّ ما مع Hassan and Hatmak (٢٠١٤) الذي وجد أنه عندما يكون التقارب بين القادة وموظفيهم عاليا يتلقى الموظفون تقييمات أداء عالية، وأن هذا السلوك القيادي – التقارب مع الموظفين - يرفع من مستوى سلوك الولاء المؤسسي عند الموظفين، ما يؤدي إلى تحسين الأداء الوظيفي لموظفي القطاع العام.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج عدد غير قليل من الدراسات المنشورة، فهي تتفق مع دراسة Pradeep and Prabhu (٢٠١١) التي توصلت الى أن سلوكات القادة التحويليين والتبادليين لها أثر إيجابي دال إحصائيا في أداء الموظفين. كما تتفق هذه النتيجة مع دراسة Kaiman (٢٠١٣) التي وجدت أن سلوكات القادةفي دائرة السكّان والسّجل المدني في جاكرتا في إندونيسيا تؤثر تأثيرا إيجابيا ذا دلالة معنوية في كل من أداء الموظفين والتزامهم الوظيفي ورضاهم الوظيفي. وتتفق النتائج المتقدمة أيضا مع دراسة Tummers and Knies (٢٠١٤) التي بينت أن سلوكات القادة العموميينالخمسةَ الرئيسة – وهي نفس السلوكات الخمسة التي بحثت فيها الدراسة الحالية – ارتبطت ارتباطا موجباالاً إحصائيا بكل من الالتزام المؤسسي (التنظيمي) والانخراط في العمل والرضا الوظيفي وسلوك الولاء التنظيمي (أي الأداء الوظيفي السياقي (Van Scotter, et al., ٢٠٠٠; Johari and Yahya, ٢٠١٥)). وكذلك تنسجم النتائج المتقدمة مع دراسة Abid and Farooqi (٢٠١٥) التي وجدت أن سلوكات القياة التحويلية لها أثر إيجابي دالّ إحصائيا على الأداء المهامي والأداء السياقي للموظفين من مختلف الرتب الوظيفية في قطاع المصارف الحكومية في ولاية بنجاب في باكستان. وقد أوضح Gathungu, et al. (٢٠١٥) أن القادة التحويليين يحفزون مرؤوسيهم ليؤدوا أعمالهم بمستويات تفوق المستويات المتوقعة، وبذلك يعززون سلوك المواطنة التنظيمية (الأداء السياقي) عندهم، ويؤدي ذلك بالتالي إلى تعزيز أداء الموظفين كمّا ونوعا. وربط هؤلاء الباحثون تلك النواتج التنظيمية بالسلوك الأخلاقي بالقول إن هؤلاء القادة يعززون من الإخلاص، والارتباط بالمؤسسة، واللباقة، والإيثار، وعدم الأنانية عند مرؤوسيهم. وأكدت على ذلك دراسة Al Kindy, et al. (٢٠١٦) التي دلّت نتائجها على أن سلوكات القيادة التحويلية لها أثر إيجابي على أداء المهام وعلى الأداء السياقي عند موظفي وكالة الخدمة المدنية العُمانية، وهي مؤسسة حكوميةوتأثُّرُ أداء الموظفين في الوزارات الأردنية بسلوكات القادة في هذه الوزارات ينسجم مع دراسة صباح (٢٠١٧) التي أثبتت وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأنماط القيادية والأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية.

أتت نتائج الدراسة الحالية منسجمة مع دراسة Kalshoven, et al. (٢٠١١) التي وجدت أن اثنين من أبعاد سلوكات القادة الأخلاقية، هما العدالة ومشاركة النفوذ لها أثر إيجابي في أداء المرؤوسين السياقي، وهو ما ذهب إليه Brown and Treviño (٢٠٠٦) الذيْن ذكرا أن سلوكات القادة الخلاقية لها تأثير إيجابي على أداء الموظفين السياقي. وكما تم عرضه في باب الدراسات السابقة في الفصل الثاني من فصول هذه الرسالة، بيّنت نتائج تحليل الارتباط (Correlation Analysis)وتحليل الانحدار الخطّيّ (Linear Regression Analysis) في دراسة Obicci (٢٠١٥) أن سلوكات القادة الأخلاقية تؤثر بقدر كبير في أداء الموظفين في القطاع العام في أوغندا ببُعْديه الكفاءة (Efficiency) والفعالية (Effectiveness)، وهما بعدان من أبعاد الأداء المهامّيّ.

سلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة من سلوكات القادة التي لم تتم تغطيتها كثيرا في الأدب المنشور. وكما تم بيانه في الفصل الثاني من هذه الرسالة فإن الدراسة الحالية تتقاطع مع دراسة Mehrabi, et al. (٢٠١٣) التي درست سلوكات القائد التشاركية (أو التعاونية (Participative Leadership)، أو الديموقراطية (Democratic Leadership)) من ناحية تأسيس مسؤولية مشتركة نحو التصرف أو السلوك والعمل (Shared Responsibility for Action)، ويندرج هذا البعد السلوكي ضمن محور سلوك المسؤولية في استبانة الدراسة الحالية (الملحق (١)). ووجدت أن نتائج الدراسة الحالية المتعلقة بسلوك المسؤولية تجاه المساءلة أو المحاسبة تتفق مع دراسة Mehrabi, et al. (٢٠١٣) التي توصلت إلى وجود علاقة موجبة دالة إحصائيا بين سلوكات القائد التشاركية وأداء موظفي القطاع العام أفرادِ عينة الدراسة، ما يعني أن ارتفاع مستوى السلوك التشاركي لدى القائد يؤدي إلى تحسين أداء الموظفين في القطاع الحكومي.

من ناحية أخرى وجد Elmi, et al. (٢٠١٣) أنه لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين سلوك القادة في الجامعات، وأن الأداء الوظيفي للمحاضرين يرتبط ارتباطات موجبة ذات دلالات معنوية بكل من المناخ المؤسسي، والحافز الجوهري، والارتباط بالعمل، ولكن هذه العلاقات كانت ضعيفة. وبذلك اختلفت نتائج الدراسة الحالية عن نتائج دراسة Elmi, et al. (٢٠١٣)، ويمكن تفسير الاختلافات في النتائج بين هاتين الدراستين بالاختلافات بينهما في المجتمعات والعينات والمؤسسات وسلوكات القادة المبحوثة ؛ فقد تناولت الدراسة الحالية بالبحث وزارات أردنية ومؤسسة رئاسة الوزراء الأردنية في حين استهدفت دراسة Elmi, et al. (٢٠١٣) ثلاث جامعات خاصة في جاكرتا في إندونيسيا، وتناولت بالبحث (١٠) سلوكات قادة هي الاستماع، والتشدّد، والمُعالجة، والوعي، والإقناع، والتصور، والتنبؤ، والخدمة، والالتزام بالتنمية البشرية، والتخويل (أو تفويض السلطات).

وفي ختام هذا الباب تُسلّط الضوء على حقيقة أنها لم تجد أي دراسة منشورة بحثت في سلوكات القادة العموميين الخمسة التي تناولتها بالبحث الدراسةُ الحاليةُ ودراسةُ Tummers and Knies (٢٠١٤).وكما تقدّم في الفقرات السابقة قارنت النتائج المتعلقة بالسؤال البحثي الثاني من أسئلة هذه الدراسة بعدد من الدراسات المنشورة رغم أن أكثرها تعلّق بسلوكات القيادة التحويلية، وبعضها تعلّق بسلوكات القيادة التشاركية، وتبرّر ذلك بأن الدراسة الحالية تشترك مع هذه الدراسات في عدد من السلوكات كما يلي:

(١) سلوكات القيادة التحويلية

تتقاطع الدراسة الحالية مع دراسات Pradeep and Prabhu (٢٠١١) و Bellé (٢٠١٣) و Dola (٢٠١٥) و Gottfredson and Aguinis (٢٠١٧) التي اهتمت بسلوكات القيادة التحويلية (Transformational Leadership Behaviors) في ثلاثة سلوكات، هي:

أ-التأثير المُنْمذج (Idealized Influence) الذيغطّته الدراسة الحالية في الجملة السادسة من أسئلة كل من محور سلوك المسؤولية، ومحور سلوك الالتزام القانوني، ومحور سلوك الالتزام الأخلاقي (الملحق (١)).

ب- التحفيز الإلهامي (Inspirational Motivation) الذيغطّته الدراسة الحالية في الجملتين الثانية والرابعة من جمل محور سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل (الملحق (١)).

ت-التّعليم، والتوجّه نحو فرق العمل، وقد تم تغطية هذين السلوكين في الدراسة الحالية في الجمل ذوات الأرقام (١) و (٢) و (٣) و (٥) ضمن محور السلوك الأخلاقي (الملحق (١)).

ث- سلوك المسؤولية (Responsibility/Accountability) الذي يدخل ضمن المحور الأول من محاور أداة الدراسة الحالية (الملحق (١)).

(٢) سلوكات القيادة التشاركية (Participative Leadership)

أ- المسؤولية المشتركة نحو التصرف أو السلوك والعمل (Shared Responsibility for Action)

تقاطعت الدراسة الحالية مع دراسة Mehrabi, et al. (٢٠١٣)، التي أخذت بنظر الاعتبار سلوكات القائد التشاركية (أو التعاونية) من ناحية بُعد تأسيس مسؤولية مشتركة نحو التصرف أو السلوك والعمل. ويندرج هذا البعد السلوكي ضمن محور سلوك المسؤولية في استبانة الدراسة الحالية (الملحق (١)).

ب- مشاركة المعرفة والمعلومات (Knowledge and Information Sharing)

تغطي استبانة الدراسة الحالية جانب مشاركة المعرفة والمعلومات (Knowledge and Information Sharing) من جوانب سلوك القيادة التعاونية من خلال الجمل ذوات الأرقام (١) و (٢) و (٥) و (٦) في محور سلوك المسؤولية، والجمل ذوات الأرقام (١) و (٣) و (٥) من جمل محور السلوك الأخلاقي، والجملة الثانية من جمل سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل (الملحق (١)).

(٣) سلوكات القيادةالموجَّهة نحو المهام وسلوكات القيادة الموجَّهة نحو العلاقات

تضيف إلىما تَقدَّم أن سلوكات القيادة التشاركية هي في الأصل سلوكات موجّهة نحو العلاقات (Yukl, ٢٠١٣)، وأن هناك أوجه شبه كثيرة بين سلوكات القائد الموجّهة نحو المهام وسلوكات القيادة التبادلية (McCleskey, ٢٠١٤)، وقد ذكر Tummers and Knies (٢٠١٤) في غير موضع في بحثهما أنهما اتبعا المنهج العلاقيّ – أي المنهج القائم على العلاقات (Relationship-based Approach) – في سعيهما لتحديد سلوكات القادة العموميين الأهم والأكثر حيوية، وهي السلوكات التي بحثت فيها الدراسة الحالية، وبالتالي تضمّنت السلوكات الخمسة المبحوثة أبعادا ترتبط بالقيادة الموجهة نحو العلاقات، الأمر الذي يعني أن الدراسة الحالية بتركيزها على سلوكات القادة العموميين الخمسةالتي تقدّم ذكرها تغطّي في الواقع نطاقا واسعا من السلوكات المميزة لعدد من أنماط القيادة الشائعة في مراكز الوزارات الاردنية.

٥.١.٣. النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما هي سلوكات القادة في مراكز الوزارات الأردنية الأقوى تأثيرا في أداء الموظفين في هذه الوزارات؟

كشفت نتائج تحليل الانحدار الخطّيّ البسيط (Simnple Linear Regression Analysis) عن أن كل سلوك من سلوكات القادة العموميين الخمسة التي تمت دراستها تؤثر تأثيرا إيجابيا ذا دلالة إحصائية في أداء الموظفين الكلّيّ، ويتناقص التأثير بالتسلسل الآتي:

١)سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^٢$) هي (٠.١٧٣)، ما يعني ان سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل يفسر (١٦.٤%) من التبايانات بين أفراد عينة الدراسة في مدى تأثر أدائهم الوظيفي الكلي بسلوك قائدهم هذا.

٢) السلوك الاخلاقي، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^٢$) هي (٠.١٧٠)، الأمر الذي يعني أن السلوك الأخلاقي يفسر بمفرده (١٧%) من التباينات بين الموظفين الحكوميين المدروسين في مدى تأثرأدائهم الوظيفي الكلـّي ّ بهذا السلوك القيادي.

٣) سلوك الولاء السياسي، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^٢$) هي (٠.١٦٦)، ما يعني أن السلوك الأخلاقي يفسر منفردا (١٦.٦%) من التباينات بين أفراد عينة الدراسة في مدى تأثرأدائهم الوظيفي الكلـّي ّ بسلوك قائدهم هذا.

٤) سلوك الالتزام القانوني، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^٢$) هي (٠.١٥٩)، أي أن سلوك الولاء السياسي يفسر بمفرده (١٥.٩%) من التباينات بين الموظفين الحكوميين المدروسين في مدى تأثر أدائهم الوظيفيالكلـّي ّ بهذا السلوك القيادي.

٥) سلوك المسؤولية، وكانت قيمة معامل التحديد ($R^٢$) هي (٠.١٤٣)، ودلالة هذا الرقم أن سلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل بمفرده يفسر (١٤.٣%) من التباينات بين الموظفين الحكوميين المدروسين في مدى تأثرأدائهم الوظيفي الكلـّي ّ بهذا السلوك.

رغم التقارب بين السلوكات الخمسة المبحوثة في قوة تأثيرها فيأداء الموظفين الكلـّي ّ إلا أن سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل، والسلوك الأخلاقي، وسلوك الولاء السياسي هي سلوكات القادة العموميين الأقوى تأثيرا في أداء الموظفين الحكوميين في المؤسسات الأردنية التي تمت دراستها. ويدلّ ذلك على أن القادة في الوزارات الأردنية المبحوثة يتواصلون وتربطهم علاقات قوية تساهم في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وإنجاز أعمالها بكفاءة وفاعلية، ويأخذ سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل لهؤلاء القادة أبعادا كثيرة، من أهمها توحيد جهود المرؤوسين لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الذاتية، وهذا له تأثير إيجابي على أداء الموظفين في هذه الوزارات.

أما من ناحية السلوك الأخلاقي فتتفق النتيجة الحالية مع دراسة Piccolo, et al. (٢٠١٠) التي بيّنت أن السلوك الأخلاقي للقادة يحسن من مستويات الأداء الوظيفي لموظفيهم، وأن أهمية مهمّة العمل وجهد الموظف (أي نزوع الموظف إلى بذل جهد إضافي في تنفيذ المهام الوظيفية) متغيران وسيطان في العلاقة بين سلوكات القائد الأخلاقية والأداء الوظيفي لمرؤوسيه.

وبالنسبة لسلوك حاكميّة شبكات علاقات العمل تختلف نتائج الدراسة الحالية مع دراسة Guo, et al. (٢٠١٦)،والتي أشارت إلى أن أداء الموظفين المهامّي ّ يرتبط ارتباطا إيجابيا ذا دلالة إحصائية ضعيفَ القوة مع سلوكات القادة المرتبطة بالعلاقات. وفيما يتعلق بسلوكات

الولاء السياسي، والمسؤولية تجاه المساءلة والمحاسبة، والالتزام القانوني لم تجد أي دراسة منشورة عربية أو أجنبيةحدّدت نسبة التباين في أداء الموظفين الذي يفسره كل سلوك منها.

٥.٢. الاستنتاجات

١- يمارس القادة الأردنيون في مراكز الوزارات المبحوثة السلوكات الخمسة المميزة للقادة العموميين بمستويات مرتفعة، أي أنهم يتميزون بخصائص قيادية عالية.

٢- يتميز الموظفون الأردنيون في مراكز الوزارات المبحوثة بمستويات أداء وظيفي مهامي وسياقي مرتفعة، ومستوى أدائهم المهامي أعلى بقدر ضئيل من مستوى أدائهم السياقي.

٣- تؤثر سلوكات القادة العموميين في أداء الموظفين المهامي والسياقي بدرجات متفاوتة ولكن متقاربة.

٤- يتأثر أداء الموظفين الحكوميين بسلوكات القادة العموميين إلى درجة أعلى قليلا من الأداء المهامي.

٥- الأداء العام (الكلي) للموظفين الحكوميين في مراكز الوزارات المبحوثة بشكل عام مرتفع، ومستوى الأداء المهامي في هذه الوزارات أعلى قليلا من مستوى الأداء السياقي.

٦- سلوكات القادة الخمسة المبحوثة فسّرت مجتمعة (١٧.٣%) من التباين بين الموظفين الحكوميين في أدائهم الوظيفي الكلي، الأمر الذي يقود إلى الاستنتاج بأن هناك عوامل اخرى تؤثر في أداء الموظفين لم تشملها الدراسة الحالية، وقد تشمل هذه العوامل سلوكات قادة أخرى، وعوامل مؤسسية، وهذه قضية تستدعي إجراء بحث علمي يحدد أهم هذه العوامل وقوة تأثير كل منها في أداء الموظفين في هذا القطاع.

٧- ممارسة القائد لسلوكات القادة العموميين الخمسة المبحوثة بدرجات عالية تساهم في تحقيق مستويات أداء وظيفي مهامي وسياقي مرتفعة.

٨- تشمل سلوكات القادة العموميين خمسة من سلوكات القيادة التحويلية (التأثير المُنْمذج، والتحفيز الإلهامي، والتّعليم، والتوجّه نحو فرق العمل، وسلوك المسؤولية) وسلوكين من سلوكات القيادة التشاركية (المسؤولية المشتركة نحو التصرف أو السلوك والعمل، ومشاركة المعرفة والمعلومات). أي أن سلوكات القادة العموميين التي تم

تناولها بالبحث في هذه الدراسة تغطي طيفا واسعا من أنماط القيادة الشائعة والسلوكات المميزة لهذه الأنماط.

٩- تتفاوت نتيجة هذه الدراسة مع الدراسات السابقة فيما يتعلق بمدى تأثير سلوك القادة على أداء الموظفين باختلاف البيئة التي تم اختيار العينة منها.

٥.٣. التوصيات

٥.٣.١. توصيات لمراكز الوزارات الاردنية (عملية) Practical

بناء على نتائج هذه الدراسة، تضع هذ عددا من التوصيات بين يدي أولي الأمر وذوي الاهتمام مساهمة منها في الجهد الوطني الرامي إلى تحقيق أعلى درجات ممكنة من التوافق والانسجام بين القادة ومرؤوسيهم في مراكز الوزارات الأردنية، وبالتالي أعلى درجات ممكنة من الأداء الوظيفي الفردي والمؤسسي. وهذه التوصيات هي:

١- ثبت في هذه الدراسة أن سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل هو سلوك القادة العموميين الأقل شيوعا في مراكز الوزارات المبحوثة، ويقتضي ذلك اهتمام القادة ومرؤوسيهم بتعزيز هذا السلوك بواسطة تشجيع المرؤوسين على المحافظة على اتصالات مكثفة مع المؤسسات والمنظمات الأخرى، والعمل سويّا بانتظام مع أشخاص من شبكات علاقات مشتركة في مؤسسات العمل، وبناء علاقات عمل جديدة داخل وخارج المؤسسة. وقد تدعو هذه النتيجة إلى تطوير وتنمية قنوات الاتصال المباشر في المؤسسات المبحوثة من الأسفل الى الأعلى وأفقيا ضمن نفس المستوى الإداري بعدة طرق ووسائل منها عقد اجتماعات دورية وغير دورية للقائد مع مرؤوسيه وتكريس اتباع سياسة الشفافية والباب المفتوح داخل المؤسسة وخارجها.

٢- أن يتم تبني نتائج هذه الدراسة لتشكل واحدا من الأسس التي يُبنى عليها إعداد القادة داخل مراكز الوزارات وانتقاؤهم من داخلها، وواحدا من الأسس التي يقوم عليها اختيار القادة من خارج المؤسسة في الحالات التي تسمح بذلك.

٣- آخذه بعين الاعتبار نتائج دراستي Gottfredson and Aguinis (٢٠١٧) و Hassan and Hatmak (٢٠١٤) اللتان أثبتتا أن سلوك التقارب بين القائد ومرؤوسيه يرفع من مستوى سلوك الولاء المؤسسي لموظفي القطاع العام، ما يؤدي إلى تحسين أدائهم الوظيفي، ودراسة Amjad, et al. (٢٠١٥) التي وجدت أن الصداقات بين الموظفين من

مختلف المستويات الوظيفية في بيئة العمل لها تأثير إيجابي دال إحصائيا على أداء الموظفين المهامي والسياقي، ينبغي على القادة في مراكز الوزارات الاستمرار في التقارب مع مرؤوسيهم وترسيخ علاقات العمل الحميمة المميزة بينهم وبين مرؤوسيهم وبين المرؤوسين أنفسهم، وهو إجراء يندرج ضمن إدارة العلاقات، علما بأن لهذه العلاقات انعكاسات مباشرة على سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل (الجملة (٢) في استبانة الدراسة (الملحق (١)) وعلى الأداء السياقي (الجملة (٦) في استبانة الدراسة (الملحق (١)). ويمكن ضمن هذا السياق إعداد برامج اجتماعية في كل مؤسسة تقام بشكل دوري وبما لا يتعارض مع سير العمل لتكريس الترابط العضوي وغير الرسمي وتكريس مفاهيم الأسرة الوظيفية الواحدة وفرق العمل في المؤسسات.

٤- رغم المستويات العالية لممارسة القادة في مراكز الوزارات الأردنية المبحوثة لسلوكات القادة العموميين الخمسة هناك هامش متاح لرفع هذه المستويات، وقد يتطلب ذلك إطلاع هؤلاء القادة على نتائج هذه الدراسة وإشراكهم في دورات متخصصة متقدمة لتكريس وتعزيز هذه السلوكات الإيجابية عندهم، تتضمن مراجعات لأحدث مفاهيم ونظريات وأساليب القيادة، وتغطي أبعاد القيادة الثلاثة: الإنسانية والأخلاقية والفنية.

٥- رغم المستويات العالية لأداء الموظفين المهامي والسياقي في مراكز الوزارات المبحوثة يبدو أن هناك حيّزا لرفع هذه المستويات، ويتحقّق هذا بجهود فردية من قبل الموظفين وقادتهم وجهود مؤسسية، الأمر الذي يدعو إلى دراسة القادة والمؤسسات المعنية للعوامل التي يمكن لهم التحكم بها والتي يمكن من خلالها رفع مستويات أداء موظفيهم أكثر قليلا والعمل على تحسينها. ويمكن النظر في تفعيل برامج بناء وتطوير قدرات الموظفين في المؤسسات المبحوثة ومثيلاتها.

٥.٣.٢. توصيات للدراسات المستقبلية (علمية) Theoretical

أثناء إجراء هذه الدراسة وإعداد هذه الرسالة، وفي ضوء نتائج الدراسة، وجدت هذه الدراسة آفاقا واسعة للبحث العلمي، ولذلك توصي بما يلي:

١- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة تستهدف مؤسسات حكومية أخرى غير الوزارات، وتشمل ديوان الخدمة المدنية، والمؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، وديوان المحاسبة، وهيئة مكافحة الفساد، ودائرة ضريبة الدخل، ودائرة الأحوال المدنية،

ومؤسسة تشجيع الاستثمار، ودائرة الجمارك الأردنية، وديوان المظالم، وهيئة المواصفات والمقاييس، ومؤسسة الغذاء والدواء، وهيئة اعتماد مؤسسات التعليم العالي.

٢- البحث في أثر التقارب بين القادة ومرؤوسيهم (Leader-Member Exchange (LMX)) في أداء الموظفين المهامي والسياقي محدود جدا على مستوى العالم ونادر في الأردن، لذلك توصي بأخذ بعد التقارب بين القادة ومرؤوسيهم بنظر الاعتبار في الدراسات المستقبلية لأثر سلوكات القادة الحكوميين في أداء مرؤوسيهم.

٣- أن تتجه دراسات أداء الموظفين المستقبلية في القطاعين العام والخاص إلى شمول بعدي الأداء الوظيفي المهامي والسياقي (سلوك المواطنة التنظيمية) وعدم تناول الأداء الوظيفي مجزأ من خلال التركيز على أحدهما دون الآخر؛ حيث أن هذين البعدين مرتبطان ارتباطا عضويا وثيقا، ويكمّل أحدهما الآخر.

٤- أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن سلوكي القادة الأقل شيوعا نسبيا عند قادة مراكز الوزارات الاردنية المبحوثة هما سلوك الولاء السياسي وسلوك حاكمية شبكات علاقات العمل. توصي الدراسة بإجراء المزيد من دراسة هذين السلوكين بشكل منفرد في مراكز الوزارات الأردنية والسعي لتحديد الأسباب التي تجعلهما السلوكين الأقل شيوعا من غيرها عند القادة العموميين.

٥- إجراء دراسات مماثلة على مؤسسات القطاع الخاص تشمل القطاعات الفرعية الصناعي والمالي والخدمي.

٦- تظهر المراجعة الأدبية في مختلف أجزاء هذه الرسالة، وخاصة الفصل الثاني، وكذلك نتائج الدراسة أن هناك أفقا واسعا لدراسة سلوكات القادة الخمسة المبحوثة بشكل منفرد وبتعمق بحيث يتم تصميم مقاييس تغطي الأبعاد الفرعية لكل سلوك؛ هناك حاجة ماسة لتصميم مقاييس متعددة الأبعاد لكل سلوك قيادي على حده. بعد ذلك يمكن البحث في أثر أبعاد كل سلوك على أداء الموظفين المهامي والسياقي. وبذلك يمكن التحديد الدقيق لأبعاد السلوك الواحد الأقوى والأقل تأثيرا في أداء الموظفين. ويمكن تنفيذ هذه الدراسات على القطاعين العام والخاص وعقد مقارنة بينهما.

٧- يمكن للباحثين في حقلي الإدارة العامة ودراسات القيادة أن يتناولوا بالبحث النقاط السالف ذكرها باتباع منهجية البحث العلمي التي اتبعتها الدراسة الحالية، ويمكن لهم كذلك تبني المنهج البحثي النّوعيّ بإجراء مقابلات مع الموظفين والقادة أو باتباع أسلوب الملاحظة في المؤسسات المستهدفة بالدراسة ، فلا بد من العمل على تغير منهج جمع المعلومات من الموظفين.

قائمة المراجع

المراجع العربية

الشريف، طلال عبد الملك (٢٠٠٤)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة،** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية.

صباح، معاذ لبيب (٢٠١٧)، أثر الأنماط القيادية حسب تصنيف ليكرت على الأداء الوظيفي في وزارة الشباب الأردنية – دراسة حالة في مركز الوزارة. **مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية،** ١ (٤)، ٣٢-٤٧.

طحطوح، عالية بنت إبراهيم محمد (٢٠١٦)، **تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية (دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة).** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

عربيات، بشير (٢٠١٢)، أنماط القيادة التربوية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة البلقاء التطبيقية وأثرها على الأداء الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس (كلية الهندسة التكنولوجية دراسة حالة). **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،** ٢٠ (٢)، ٧٠٥-٧٣٦.

عيسى، حمد علي عبدالله (٢٠١٤)، **تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعاملين: دراسة ميدانية على إدارة المنافذ بشؤون الجنسية والجوازات والإقامة في وزارة الداخلية بمملكة البحرين.** رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة العلوم التطبيقية، البحرين.

القضاة، أحمد عواد مفلح (٢٠٠٥)، **أنماط القيادة التربوية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بالمساءلة.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية، الزرقاء، الأردن.

اللوزي، موسى سلامة، والزهراني، عمر عطية (٢٠١٢). العوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي للعاملين بإمارة منطقة الباحة والمحافظات التابعة لها بالمملكة العربية السعودية: دراسة تحليلية. **دراسات، العلوم الإدارية،** ٣٩ (٢٠١٢)، ١-٢٨.

ناصر، حسن محمود حسن (٢٠١٠)، **الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين.** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

Referances

Abid, N. and Farooqi, A. Y. (٢٠١٥), Role of Organizational Commitment and Transformational Leadership in Enhancing Employee in Role Performance and Organizational Citizenship Behavior. **International Journal of Business and Management Invention**, ٤(٩), ٦-١٢.

Al Kindy, A. M. Z., Shah, I. M. and Jusoh, A. (٢٠١٦), The Impact of Transformational Leadership Behaviors on Work Performance of Omani Civil Service Agencies. **Asian Social Science**, ١٢(٣), ١٥٢-١٦٤.

Amjad, Z., Sabri, P. S., Ilyas, M. and Hameed, A. (٢٠١٥), Informal Relationships at Workplace and Employee Performance: A Study of Employees Private Higher Education Sector. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, ٩(١), ٣٠٣-٣٢١.

Anyim, C. F., Chidi, O. C. and Badejo, A. E. (٢٠١٢), Motivation and Employees' Performance in the Public and Private Sectors in Nigeria. **International Journal of Business Administration**, ٣(١), ٣١-٤٠.

Bell, C. and Mjoli, T. (٢٠١٤), The Effects of Participative Leadership on Organizational Commitment: Comparing its Effects on two Gender Groups among Bank Clerks. **African Journal of Business Management**, ٨(١٢), ٤٥١-٤٥٩.

Bellé, N. (٢٠١٣). Leading to Make a Difference: A Field Experiment on the Performance Effects of Transformational Leadership, Perceived Social Impact, and Public Service Motivation. **Journal of Public Administration Research and Theory**, ٢٤(١), ١٠٩-١٣٦.

Bello, S. M. (٢٠١٢), Impact of Ethical Leadership on Employee Job Performance. **International Journal of Business and Social Science**, ٣(١١), ٢٢٨-٢٣٦.

Bolarinwa, O. A. (٢٠١٥), Principles and Methods of Validity and Reliability Testing of Questionnaires Used in Social and Health Science Researches. **Nigerian Postgraduate Medical Journal**, ٢٢(٤), ١٩٥-٢٠١.

Bovens, M. (٢٠٠٧), Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework. **European Law Journal**, ١٣(٤), ٤٤٧-٤٦٨.

Brown, M. E. and Treviño, L. K. (٢٠٠٦), Ethical Leadership: A Review and Future Directions. **The Leadership Quarterly**, ١٧(٦), ٥٩٥-٦١٦.

Cichy, R. F., Kim, S. H. and Cha, J. (٢٠٠٩), The Relationship between Emotional Intelligence and Contextual Performance: Application to Automated and Vending Service Industry Executives. **Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism**, ٨, ١٧٠–١٨٣.

Crevani, L., Lindgren, M. and Packendorff, J. (٢٠١٠), Leadership, not Leaders: On the Study of Leadership as Practices and Interactions. **Scandinavian Journal of Management**. ٢٦(١), ٧٧-٨٦.

Cronbach, L. (١٩٧٠), **Essentials of Psychology Testing**. Harper & Row, New York, USA.

van der Wal, V. Z., de Graaf, G. and Lasthuizen, K. (٢٠٠٨), What's Valued Most? Similarities and Differences between the Organizational Values of the Public and Private Sector. **Public Administration**, ٨٦(٢), ٤٦٥-٤٨٢.

Devarapalli, R. M. and Hinkes, D. (٢٠١٦), Leadership Behavior and Motivation Theories in Practice. **International Journal of Research in Business Management**, ٤(٤), ٩٥-١٠٠.

Dhillon, J. S. (٢٠١٤), Challenges of Organisational Behaviour: Leadership and its Impact on Performance of Employees (A Case Study of a Public Sector Bank in Mohali). **Journal of Business Management & Social Sciences Research**, ٣(١١), ٣٣-٥٠.

Dola, G. A. (٢٠١٥), **The Effect of Transformational Leadership on the Performance of Employees in Kenya: The Case of Kenya Wildlife Service**. Unpublished Doctoral Dissertation, Kenyatta University, Kenya.

Fernandez, S., Cho, Y. J. and Perry, J. L. (٢٠١٠), Exploring the Link between Integrated Leadership and Public Sector Performance. **The Leadership Quarterly**, ٢١, ٣٠٨–٣٢٣.

Gathungu, E. W. M., Iravo, M. A. and Namusonge, G. S. (٢٠١٥), Transformational Leadership and Employee's Commitment: Empirical Review. **Journal of Humanities and Social Science**, ٢٠(٧), ١-٧.

Giltinane, C. L. (٢٠١٣), Leadership Styles and Theories. **Nursing Standard**, ٢٧(٤١), ٣٥-٣٩.

Gottfredson, R. K. and Aguinis, H. (٢٠١٧), Leadership behaviors and Follower Performance: Deductive and Inductive Examination of Theoretical Rationales and Underlying Mechanisms. **Journal of Organizational Behavior**, ٣٨, ٥٥٨–٥٩١.

Guo, W., Dai, R. and Yang, J. (٢٠١٦), The Effect of Leadership Task Behavior and Relational Behavior on Job Performance: Investigating the Moderating Role of Work Alienation. **Journal of Service Science and Management**, ٩, ٩٧-١١٠.

Halle, Y. (٢٠١٦), Influence of Leader and Follower Behaviour on Employee Voice, Team Task Responsibility, and Team Effectiveness. University of Twente Student Theses. Retrieved September, ٦, ٢٠١٧, from **http://essay.utwente.nl/٦٩١٦٩/١/terHalle_MA_BMS.pdf**

Hannah, S. T. and Lester, P. B. (٢٠٠٩), A Multilevel Approach to Building and Leading Learning Organizations. **The Leadership Quarterly**, ٢٠(١), ٣٤-٤٨.

Hansen, J. R. and Villadsen, A. R. (٢٠١٠), Comparing Public and Private Managers' Leadership Styles: Understanding the Role of Job Context. **International Public Management Journal**, ١٣(٣), ٢٤٧-٢٧٤.

Harrell, M. M. (٢٠٠٨), **The Relationships between Leader Behavior, Follower Motivation, and Performance.** Unpublished Doctoral Dissertation, University of Central Florida, Florida.

Hassan, S. and Hatmaker, D. M. (٢٠١٤), Leadership and Performance of Public Employees: Effects of the Quality and Characteristics of Manager-Employee Relationships. **Journal of Public Administration Research and Theory**, ٢٥(٤), ١١٢٧-١١٥٥.

Hetzler, J. M. (٢٠٠٧), **A Longitudinal Study of the Predictors of Contextual Performance**. Unpublished master’s thesis, Auburn University. Auburn, Alabama.

Jiang, W., Zhao, X. and Ni, J. (٢٠١٧), The Impact of Transformational Leadership on Employee Sustainable Performance: The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior. **Sustainability**, ٩, ١-١٧.

Jing, F. F., and Avery, G. C. (٢٠٠٨), Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance. **International Business & Economics Research Journal**, ٧(٥), ٦٧-٧٨.

Jing, F. F., and Avery, G. C. (٢٠١٦), Missing Links in Understanding the Relationship between Leadership and Organizational Performance. **International Business & Economics Research Journal**, ١٥(٣), ١٠٧-١١٧.

Johari, J. and Yahya, K. K. (٢٠١٢), An Assessment of the Reliability and Validity of Job Performance Measurement. **Jurnal Pengurusan**, ٣٦, ١٧ -٣١.

Judge, T. A. and, R. F. (٢٠٠٤), Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. **Journal of Applied Psychology**, ٨٩(٥), ٧٥٥–٧٦٨.

Kaiman, H. (٢٠١٣), Leadership Behavior and Commitment. The Effect to Employee Job Satisfaction and Employee Performance on Department of Population and Civil Registration Jakarta, Indonesia. **International Journal of Business and Management Invention**, ٢١(٩), ٥٧-٦٢.

Kalshoven, K., Den Hartog, D. N. and De Hoogh, A. H. (٢٠١١), Ethical Leadership at Work Questionnaire (ELW): Development and Validation of a Multidimensional Measure. **The Leadership Quarterly**, ٢٢(١), ٥١-٦٩.

Karamat, A. U. (٢٠١٣), **Impact of Leadership on Organizational Performance: A Case Study of D&R Cambric Communication**. Unpublished master's thesis, Vaasa University of Applied Sciences. Vaasa.

Karunathilake, L. P. V. (٢٠١٦), The Impact of Leaders' Characteristics and their Behavior to the Employee Performance in the Hotel Industry in Sri Lanka. **Wayamba Journal of Management**, ٤(٢), ٩-١٩.

Keskes, I. (٢٠١٤). Relationship between Leadership Styles and Dimensions of Employee Organizational Commitment: A Critical Review and Discussion of Future Directions. **Intangible Capital**, ١٠(١): ٢٦-٥١.

Khalid, A., Murtaza, G., Zafar, A., Zafar, M. A., Saqib, L. and Mushtaq, R. (٢٠١٢), Role of Supportive Leadership as a Moderator between Job Stress and Job Performance. **Information Management and Business Review**, ٤(٩), ٤٨٧-٤٩٥.

Koopmans, L. (٢٠١٤), **Measuring Individual Work Performance**. Unpublished Doctroal Dissertation, Vrije Universiteit, Amsterdam, The Netherlands.

Lakmal, D. (٢٠١٣), Transformational Leadership Behavior: Theory and Reflections. Retrieved September ٦, ٢٠١٧, from **https://ssrn.com/abstract=٢٣٩٨٤٨٦**

Lumbasi, G. W. (٢٠١٥), The Effect of Leadership Styles on Employee Performance among Company of the Year Award Senior Managers in Kenya. Unpublished Doctroal Dissertation, United States International University- Africa, Nairobi.

Malik, S. H. (٢٠١٣), Relationship between Leader Behaviors and Employees' Job Satisfaction: A Path-Goal Approach. **Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences**, ٧ (١), ٢٠٩-٢٢٢.

McCleskey, J. A. (٢٠١٤), Situational, Transformational, and Transactional Leadership and Leadership Development. **Journal of Business Studies Quarterly**, ٥(٤), ١١٧-١٣٠.

Mehrabi, J., Safaei, N. and Kazemi, A. (٢٠١٣), Studying the Effect of Leader's Participative Behaviors on Employee's Effectiveness Perception and Performance (Kohdasht Municipality as Case Study**). International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, ٣(١), ١٤٠-١٥٢.

Meyer, B., Burtscher, M. J., Jonas, K., Feese, S., Arnrich, B., Tröster, G. and Schermuly, C. C. (٢٠١٦), What Good Leaders Actually Do: Micro-level Leadership Behaviour, Leader Evaluations, and Team Decision Quality. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, ٢٥(٦), ٧٧٣-٧٨٩.

Motowidlo, S. J. and Van Scotter, J. R. (١٩٩٤), Evidence that Task Performance should be Distinguished from Contextual Performance. **Journal of Applied Psychology**, ٧٩, ٤٧٥-٤٨٠.

Nunnaly, J. (١٩٧٨), **Psychometric Theory**. New York: McGraw-Hill.

Nunnally, J. C. and Bernstein, I. H. (١٩٩٤), **Psychometric Theory**, (٣rd ed.). New York: McGraw-Hill.

Obicci, P. A. (٢٠١٥), Effects of Ethical Leadership on Employee Performance in Uganda. **Net Journal of Business Management**, ٣(١), ١-١٢.

Odumeru, J. A. and Ogbonna, I. G. (٢٠١٣), Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature. **International Review of Management and Business Research**, ٢(٢), ٣٥٥-٣٦١.

Palmer, N. (٢٠١٣), **The Effects of Leader Behavior on Follower Ethical Behavior: Examining the Mediating Roles of Ethical Efficacy and Moral Disengagement**. Unpublished Doctroal Dissertation, University of Nebraska– Lincoln, the USA.

Piccolo, R. F., Greenbaum, R., Hartog, D. N. D. and Folger, R. (٢٠١٠), The relationship between Ethical Leadership and Core Job Characteristics. **Journal of Organizational Behavior**, ٣١, ٢٥٩-٢٧٨.

Porter-O'Grady, T. (٢٠٠٣), A Different Age for Leadership, Part ١: New Context, New Content. **Journal of Nursing Administration**, ٣٣(٢), ١٠٥-١١٠.

Pradeep, D. D. and Prabhu, N. R. V. (٢٠١١), The Relationship between Effective Leadership and Employee Performance. **Journal of Advancements in Information Technology**, ٢٠, ١٩٨-٢٠٧.

Rad, M, A. M. (٢٠٠٣), The Role of Participative Management (Suggestion System) in Hospital Effectiveness and Efficiency. **Research in Medical Sciences**, ٨(٣), ٨٥-٨٩.

Riedle, D. (٢٠١٥), **Transformational vs. Transactional Leaders: How Different Leadership Behaviors and Communication Styles Affect Levels of Employee Motivation in the Financial Industry**. Unpublished master's thesis, Southern Illinois University Edwardsville, Illinois.

Sagnak, M. (٢٠١٦), Participative Leadership and Change-Oriented Organizational Citizenship: The Mediating Effect of Intrinsic Motivation. **Eurasian Journal of Educational Research**, ٦٢, ١٨١-١٩٤.

Sullivan, G. M. (٢٠١١), A Primer on the Validity of Assessment Instruments. **Journal of Graduate Medical Education**, ١١٩-١٢٠.

Thanasegaran, G. (٢٠٠٩), Reliability and Validity Issues in Research. **Integration & Dissemination**, ٤, ٣٥-٤٠.

Tsui, A. S., Pearce, J. L., Porter, L. W. and Tripoli, A. M. (١٩٩٧), Alternative Approaches to the Employee-Organization Relationship: Does Investment in Employees Pay off? **Academy of Management Journal**, ٤٠(٥), ١٠٨٩-١١٢١.

Tummers, L. and Knies, E. (٢٠١٤), The Public Leadership Questionnaire: The Development and Validation of Five Dimensions of Public Leadership Behaviors, Proceedings of the **International Research Society in Public Management** (IRSPM) Conference, Ottowa, Canada ٩-١١ April ٢٠١٤, ١-٢٦.

Van Scotter, J. R. and Motowidlo, S. J. (١٩٩٦), Interpersonal Facilitation and Job Dedication as Separate Facets of Contextual Performance. **Journal of Applied Psychology**, ٨١, ٥٢٥-٥٣١.

Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J. and Cross, T. C. (٢٠٠٠), Effects of Task Performance and Contextual Performance on Systemic Rewards. **Journal of Applied Psychology**, ٨٥(٤), ٥٢٦-٥٣٥.

Wilson, M. S. (٢٠٠٤), **Effective Developmental Leadership: A Study of the Traits and Behaviors of a Leader who Develops both People and the Organization**. Unpublished Doctoral Dissertation, Louisiana State University, Louisiana.

Worku, D. (٢٠١٦), **Leadership Behavior in CBE and Its Effect on Employee Performance: The Mediating Role of Organizational Commitment**. Unpublished Master's Thesis, Addis Ababa University, Addis Ababa.

Yukl, G. (٢٠١٣), **Leadership in Organizations**, (٨th ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc. (Prentice Hall).

الملحق (١): أداة الدراسة (الإستبانـة)

تـأثير سلوك القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات

Impact of Leadership Behaviors on Employees' Performance in the Centers of the Ministries

استبانـة بحثيـة

أخي الموظف، أختي الموظفة،

تحيّة طيّبة ، وبعد

تقيس هذه الاستبانه "**تأثير سلوكات القادة على أداء الموظفين في مراكز الوزارات الأردنية،**" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة العامة. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على سلوكات القادة الأكثر شيوعا في الوزارات الأردنية وتحديد تأثير هذه السلوكات على أداء موظفيهم. وتُستخدم هذه الاستبانة لجمع البيانات اللازمة لهذه الدراسة، لذا يرجى من خلال الإفادة بدرجة موافقتكم على كل فقرة من فقرات الاستبانة بدقّة وموضوعيّة، علماً بأنّه لا توجد إجابات خطأ، والإجابة الصحيحة هي تلك الإجابة التي تعبر عن رأيك بموضوعية وصراحة، وهو ما تتطلع إليه هذه الدراسة. كما نؤكد على أن المعلومات التي تقومون بتقديمها ستُعامل بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلميّ فقط. هذا وتتوقف دقة وموضوعية النتائج التي ستحصل عليها هذه الدراسة إلى حدّ بعيد على دقة وموضوعية البيانات التي تقومون بتزويدنا بها.

ونشكركم جزيل الشّكر لحسن استجابتكم لهذا المتطلب البحثي.

زينة أسعد أبو راغب

القسم الأول : البيانات الشخصية :-

الرجاء الإجابة على الفقرات التالية :

أولاً: الخصائص الديموغرافية:

الجنس: ☐ ذكر ☐أنثى

الفئة العمرية: ☐ ٢٠ – ٣٠ ☐ ٣١ – ٤٠ ☐ ٤١ – ٥٠ ☐ أكبر من ٥٠.

سنوات الخبرة: ☐ ١ – ٤ ☐ ٥ – ٨ ☐ ٩ – ١٣ ☐ ١٤ – ١٨ ☐ أكثر من ١٨ سنة.

الوزارة/المؤسسة: ____________________

المؤهل العلمي: ☐ بكالوريوس ☐ دبلوم عالي ☐ ماجستير ☐ دكتوراه.

التخصص الأكاديمي: ____________________.

عدد سنوات الخبرة في العمل الحكومي: ________________________.

الرتبة الوظيفية/المسمى الوظيفي ☐ موظف ☐ رئيس قسم ☐ مدير ادارة

ثانياً: الجزء الخاص بسلوكيات القادة (العامل المستقل)

ملاحظات:

(١) تُعرّف الدراسة الحالية القائد بأنه المسؤول الأعلى في المؤسسة المدروسة. وحيث أن مؤسسات القطاع العام المستهدفة في هذه الدراسة هي وزارات ورئاسة الوزراء، فإن القائد (المسؤول) هو الوزير والأمين العام في كل وزارة مدروسة ووزير الدولة في رئاسة الوزراء.

(٢) تتبع الدراسة الحالية نظام الترميز التالي للتعبير عن فئات درجات الاتفاق:

١: لا أوافق إطلاقا ٢ : لا أوافق ٣ : أوافق بدرجة متوسطة ٤: أوافق ٥ :أوافق كلّيًا (تماما)

(٣) متغيرات الدراسة:

المتغير المستقل: سلوكات القادة العامّين.
تعرف الدراسة الحالية سلوكات القادة العامّين بدلالة خمسة سلوكات، هي سلوكُ المسؤولية (Accountability Behavior) وسلوكُ الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior) والسلوكُ الأخلاقي (Ethical Behavior) وسلوكُ الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior) وسلوكُ حاكميّة شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior).

المتغير التابع: أداء الموظف.
تتناول الدراسة الحالية بالبحث أداء الموظف في بعديه المهامّيّ (Task performance) والسّياقي (Contextual Performance).

المحور الأول: سلوكات القادة في القطاع العام (Leadership Behaviors)

(١.١) سلوك المسؤولية (Accountability Behavior)

الرقم	العبارة	لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق كلّيًا (تماما)
		درجة الموافقة				
١	يشجّعني قائدي ويشجّع زملائي وزميلاتي على تفسير أفعالنا لمختلف أصحاب العلاقة والمصالح (Stakeholders).					
٢	يحفّزنا قائدنا لإعلام أصحاب العلاقة والمصالح بطريقتنا في العمل.					
٣	يزودنا قائدنا بإمكانية تفسير سلوكاتنا لأصحاب العلاقة والمصالح.					
٤	يؤكد قائدنا على أنه أمر مهمٌ أن نجيب على أسئلة العملاء.					
٥	يبذل قائدنا ما في وسعه ليتأكد من أننا نشارك بانفتاح وصدق أعمال وحدة منظمتنا مع الآخرين.					
٦	يحفزنا قائدنا لكي نفسر لأصحاب العلاقة والمصالح لماذا تم اتخاذ بعض القرارات.					

(٢.١) سلوك الالتزام القانوني (Lawfulness Behavior)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة

		لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق كلّيًا (تماما)
١	يؤكد قائدي لي ولزملائي وزميلاتي على أنه من المهم إتباع القانون بحرفيته وروحه.					
٢	يعطيني قائدي ويعطي زملائي وزميلاتي الوسائل والموارد المناسبة واللازمة للإتباع السليم للقوانين والأنظمة الحكومية.					
٣	يؤكد قائدي على أنني وزملائي وزميلاتي يجب أن ننفذ السياسات الحكومية بشكل صحيح.					
٤	يضمن ويكفل قائدي أنني وزملائي وزميلاتي نتبع القواعد والإجراءات بشكل دقيق.					
٥	يحرص قائدنا على التزام الموظفين والموظفات بقوانين وأنظمة العمل بشكل عام وقوانين وأنظمة عمل المؤسسة بشكل خاص.					
٦	تقود وتوجّه قوانين وأنظمة الدولة الرسمية أفعال وردود أفعال قائد المؤسسة.					

(٣.١) السلوك الأخلاقي (Ethical Behavior)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق كلّيًا (تماما)
١	يشرح قائدي بوضوح مدونات السلوك الأخلاقي لموظفيه (مرؤوسيه).					
٢	يشرح قائدي بوضوح ما هو متوقع مني ومن زملائي وزميلاتي فيما يتعلق بالأمانة والاستقامة.					
٣	يوضح قائدي إرشادات الأمانة والاستقامة لي ولزملائي وزميلاتي.					
٤	يتحقق قائدي من أنني وزملائي وزميلاتي نتبع قوانين الأمانة والاستقامة.					
٥	يوضح قائدي النتائج المحتملة للسلوك غير الأخلاقي المحتمل من قبلي ومن قبل زملائي وزميلاتي.					
٦	يكافئنا قائدنا عندما نتصرف بمقتضى إرشادات الأمانة والاستقامة.					

(٤.١) سلوك الولاء السياسي (Political Loyalty Behavior)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسط	أوافق	أوافق كلّيًا (تماما)
١	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على تطبيق القرارات التي تتلائم مع السياسة العامة بشكل ملائم حتى لو أدى ذلك إلى طموحات إستراتيجية أضعف للمديرية/القسم.					
٢	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على دعم القرارات السياسية حتى لو واجـَهَنا أصحاب العلاقة والمصالح الآخرين بسبب ذلك.					
٣	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على عدم المجازفة بالعلاقة مع القادة السياسيين الذين هم غير مواليين للحكومة.					
٤	يحفزني قائدي ويحفز زملائي وزميلاتي على تنفيذ القرار السياسي حتى لو عنى ذلك تحمّلَ مسؤوليات إضافية.					
٥	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على الدفاع عن الخيارات السياسية حتى لو					

	رأينا فيها نواقص وعيوبا.					
٦	يتحرّى قائدنا أن يكون ولاؤنا السياسي للمؤسسة السياسية الجامعة – الدولة - وليس لأي جهة أو حزب أو تنظيم غير الدولة.					

(٥.١) سلوك حاكمية شبكات علاقات العمل (Network Governance Behavior)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق كلّيّا (تماما)
١	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على المحافظة على اتصالات مكثفة مع المؤسسات/المنظمات الأخرى.					
٢	يحفزني قائدي ويحفز زملائي وزميلاتي للعمل سويّا بانتظام مع أشخاص من شبكات علاقات مشتركة في مؤسسات العمل.					
٣	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على استثمار أوقاتنا في تطوير اتصالات وإنشاء علاقات جديدة من محيط العمل.					
٤	يحفزني قائدي ويحفز زملائي وزميلاتي لإنشاء اتصالات متعددة مع أشخاص خارج قسمنا الإداري.					
٥	يقضي قائدنا الكثير من الوقت في المحافظة على شبكة علاقاته ومعارفه وبناء علاقات عملية جديده.					
٦	يشجعني قائدي ويشجع زملائي وزميلاتي على أن نكون حلقة وصل بين المؤسسات/المنظمات المختلفة.					

المحور الثاني: أداء الموظف (Employee Performance)

(١.٢)الأداء المهامّي (Task Performance)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة				
		لا أوافق إطلاقا	لا أوافق	أوافق بدرجة متوسطة	أوافق	أوافق كلّيّا (تماما)
١	أتدبّرُ تخطيط عملي بحيث أنجز الأعمال المطلوبة في الوقت المحدد ولو كان العمل المطلوب متعدد المهام.					
٢	أنفذ الأعمال الموكلة إلي بفعالية (أنفذ الأعمال الصحيحة).					
٣	تتوفر لدي القدرة والمهارة اللازمة للتعامل مع مشكلات العمل اليومية وحلها.					
٤	أستطيع إنجاز عملي بشكل جيد بالحد الأدنى من الوقت والجهد.					
٥	أفي بمسؤوليات عملي كاملة.					
٦	أنفّذُ الأعمال الموكلة إلي بكفاءة (أنفذ الأعمال بطريقة صحيحة).					

(٢.٢)الأداء السّياقيّ (Contextual Performance)

الرقم	العبارة	درجة الموافقة

		لا أوافق	لا أوافق إطلاقا	أوافق بدرجة متوسط	أوافق	أوافق كلّيّا (تماما)
١	أقبل تحمّلَ مسؤوليات عمل إضافية (ليس من ضمن اختصاص عملي) إذا اقتضت حاجةُ المؤسسة ذلك.					
٢	آقدّم حلولا إبداعية لمشكلات العمل الجديدة أو الطارئة.					
٣	أهتم بتنمية وتطوير معارفي ومهاراتي المرتبطة بعملي بشكل مستمر.					
٤	أرحّبُ بالنقد البنّاء والملاحظات التي أتلقاها من الآخرين والتي تتعلق بجودة عملي وطريقة أدائه، وأستجيب لها.					
٥	أتجنب إثارة المشاكل والمتاعب في العمل وفي المؤسسة أثناء العمل.					
٦	أتعاون بقدر كبير مع الزملاء والزميلات في فريق العمل في قسمي ومؤسستي لإنجاز مهام العمل المطلوبة منهم.					

IMPACT OF LEADERSHIP BEHAVIORS ON EMPLOYEES' PERFORMANCE IN THE CENTERS OF THE MINISTRIES

By

Zeina Aboul Ragheb

Supervisor

Dr. Adel Ashmayleh

ABSTRACT

The study identifies the impact of leadership behaviors on employees' performance in the centers of Jordanian ministries. The aim of this study is to identify the behaviors of the most common leaders in the ministries' centers and to identify the behavior of the most powerful leaders.

This study identifies five leadership behaviors in order to examine their impact on employees' performance (responsibility towards accountability or liability, legal adherence, ethical behavior, political allegiance, and work networks governance). The study divides performance into two parts (contextual performance and functional performance.)

The study is based on two basic hypotheses: There is a statistically significant relationship at the level (α = ٠.٠٥) between the functional performance of employees in the centers of Jordanian ministries and the leadership behavior in these ministries. There is also a statistically significant relationship at the level (α = ٠.٠٥) between the contextual performance of employees in the centers of Jordanian ministries and the leadership behavior in these ministries

In order to accept or reject the hypothesis, answer the questions of the study, and find out the relationship between the variables of the study and the degree of that relationship, this study followed the quantitative analytical descriptive method. To measure this, ٢٥٠ questionnaires were distributed to the employees of the ministerial

centers under this study (employees who are the rank of the Minister and the secretary general.) The number of questionnaires answered and considered valid for analysis were (١٨٩).

The study showed that each behavior of the five leadership behaviors solely affects the overall performance of the employees with a statistically significant positive effect. And the five leadership behaviors combined affect the overall performance of the employees positively and in a statistically significant manner.

The study showed that despite the convergence of the five leadership behaviors in terms of their the strength of impact on overall staff performance, the responsibility towards accountability behavior, legal adherence, and ethical behavior are the leadership behaviors that are the most influential on the performance of government officials in the studied Ministries' centers.

The study recommended that the leaders show interest in their subordinates by promoting the work networks governance behavior. This can be achieved by encouraging subordinates to maintain intensive contacts with other institutions and organizations, and between leaders and their subordinates.

The study also recommends that a similar study be conducted in other government institutions, such as the Social Security Corporation, the Civil Service Bureau, and the Civil Status Department. The study unveiled the need to change the information collection approach to ensure a higher level of credibility.

Keywords: Leadership Behavior, Employees' Performance, Contextual Performance, Functional Performance.